

**ESEIG** | POLITÉCNICO  
DO PORTO

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Finanças Empresariais

Maria de Fátima Cunha Teixeira

**A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro - Relatório de estágio na empresa Just Stay Hotels, S.A.**

**2015**



Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão  
Instituto Politécnico do Porto

Maria de Fátima Cunha Teixeira

**A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro- Relatório de estágio na empresa Just Stay Hotels, S.A.**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Finanças Empresariais**

Orientação: Professor Doutor Armando Jorge Nogueira da Silva

Entidade de acolhimento: Just Stay Hotels, S.A

Orientador na empresa de acolhimento: Paula Cristina Moreira Gandra

Vila do Conde, Dezembro de 2015

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão  
Instituto Politécnico do Porto

Maria de Fátima Cunha Teixeira

A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com  
especial incidência nas decisões de cariz financeiro- Relatório de  
estágio na empresa Just Stay Hotels, S.A.

Relatório de Estágio  
**Mestrado em Finanças Empresariais**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Helena Maria Santos de Oliveira  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico  
do Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2015

## **Agradecimentos**

Quero manifestar o meu sincero agradecimento por todo o apoio prestado na elaboração do presente relatório a todas as pessoas que me ajudaram, direta ou indiretamente.

Em especial, agradecer ao Prof. Armando Silva, orientador do estágio, pelo acompanhamento ao longo de todo o processo e pelas suas sugestões de melhoria.

Agradecer em particular à Dra Paula Gandra, orientadora na entidade de acolhimento, pela oportunidade, pelo conhecimento transmitido e pela estima durante a realização do estágio assim como a todos os colaboradores da Just Stay Hotels, S.A.

Aos meus pais, irmão e amigos, agradeço incondicionalmente pelo apoio e ajuda que sempre me dedicaram para que pudesse concluir esta etapa.

## **Resumo Analítico**

O presente relatório tem como base o estágio curricular que decorreu na sede da empresa Just Stay Hotels, SA., de 15 de Outubro de 2014 a 31 de Maio de 2015, e foi subordinado ao tema “A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro”.

Durante o estágio as principais funções executadas foram nas áreas de contabilidade, fiscalidade e controlo interno e de gestão. O objetivo do estágio foi adquirir e desenvolver competências técnico-profissionais e relacionais para o desempenho futuro de uma atividade profissional na área económico-financeira.

O objetivo do relatório é fazer uma exposição dos conteúdos inerentes ao âmbito do estágio, fazendo uma breve descrição dos principais conceitos e estudos publicados. Assim sendo, são apresentados estudos que demonstram a importância da contabilidade nos processos de tomada de decisão, tendo por base as decisões financeiras, focando a indústria hoteleira, setor de atividade da empresa de acolhimento. Salienta-se a utilidade da contabilidade na determinação do desempenho das empresas através de alguns indicadores e estudos teóricos.

Por fim, é elaborada uma descrição detalhada das atividades desempenhadas como o acompanhamento de operações como análises de auditoria, acompanhamento e elaboração de demonstrações financeiras assim como participação em algumas operações económico-financeiras como o acompanhamento de algumas negociações de novos negócios hoteleiros e participação na elaboração do orçamento de tesouraria e referindo a importância da contabilidade nas decisões financeiras da empresa JSH.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Informação financeira; decisões financeiras, desempenho empresarial.

## **Abstract**

This report is based on the traineeship at Just Stay Hotels, SA. from 15 October 2014 to 31 May 2015, and is entitled "The importance of accounting in the decision-making with focus on financial-oriented decisions."

During the internship the main functions exercised were in the areas of accounting, tax, and internal control and management. The goal of the internship was to acquire and develop technical-professional and relational skills for a future career on the financial-economics field.

The aim of the report is to present the topics associated with the internship, by making a brief description of the main concepts and published studies. Therefore, studies are presented that demonstrate the importance of accounting in decision-making, via financial considerations. The studies concern the lodging industry, the sector of activity of the hosting company. The report emphasizes the usefulness of accounting in determining the performance of companies through some indicators and theoretical studies.

Finally, a detailed description of the activities performed is developed. On one hand the monitoring of certain operations, such as audit analysis and preparation of financial statements. On the other hand, the participation on some economic-financial transactions as negotiation for new hotel businesses and the involvement in the development of the treasury budget, always mentioning the importance of accounting on the financial decisions of the JSH company.

**Keywords:** Accounting; Financial information; Financial decisions, Firm Performance.

## Sumário

Resumo Analítico .....	V
Abstract.....	VI
Sumário.....	VII
Lista de tabelas .....	VIII
Lista de Ilustrações:.....	VIII
Lista de Abreviaturas.....	IX
Introdução .....	1
1. A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro .....	2
1.1. A importância das finanças na tomada de decisão empresarial .....	2
1.2. A Contabilidade nas decisões financeiras e o Desempenho Empresarial.....	3
1.2.1. Os estudos da contabilidade na hotelaria.....	10
1.3. Decisões Financeiras.....	11
1.4. A importância dos ERP's .....	16
1.4.1. USALI, a ferramenta contabilística para a Hotelaria .....	17
2. Enquadramento sectorial e Apresentação da entidade de acolhimento.....	22
2.1 Apresentação da entidade de acolhimento .....	22
2.2. Análise breve do setor do turismo .....	24
3. Descrição e análise das atividades desenvolvidas no estágio .....	27
3.1. Atividades desenvolvidas: .....	28
3.2. A importância da Informação para a JSH.....	39
3.3. As decisões financeiras na JSH .....	40
4. Reflexão sobre o Contributo do Estágio .....	42
Conclusões:.....	43
Referências Bibliográficas .....	45
Anexo:.....	51

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: Utilização do USALI .....	19
Tabela 2: Exemplo de Demonstração de Resultados Operacionais no USALI .....	21

## **Lista de Ilustrações:**

Ilustração 1: Análise Comparativa por Nut II .....	26
Ilustração 2: Cronologia das atividades desenvolvidas.....	28
Ilustração 3: Exemplo de <i>Reporting</i> Semanal .....	51



## **Lista de Abreviaturas**

AHP- Associação da Hotelaria de Portugal

APCRI – Associação de Capital de Risco e Desenvolvimento

CAPEX - Capital Expenditure

CAPM - Capital Asset Pricing Model

CCT – Contrato Coletivo de trabalho

CFO – *Chief Financial Officer*

ERP - Enterprise Resource Planning

EVA - Economic Value Added

IASB - International Accounting Standards Board

INE – Instituto Nacional de Estatística

JSH - Just Stay Hotels, S.A

NIPC - Número de Identificação de Pessoa Coletiva

NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

P.M.E. – Pequenas e Médias Empresas

p.p - Pontos Percentuais

POC – Plano Oficial de Contabilidade

RH – Recursos Humanos

SCR – Sociedades de Capital de Risco

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

TPA – Terminal de Pagamento Automático

## **Introdução**

Na primeira parte do relatório foi elaborada uma exposição teórica dos principais temas e matérias relacionadas com o tipo de tarefas e funções realizadas ao longo do estágio na Just Stay Hotels, S.A.; procurou-se introduzir, através da revisão de literatura, o tema da importância da contabilidade no processo de tomada de decisão, referindo vários estudos e introduzindo conceitos relevantes.

Posteriormente, na segunda parte, iremos descrever as principais atividades e tarefas realizadas ao longo do referido estágio na Just Stay Hotels, S.A.; por fim, terminaremos com uma conclusão sobre o valor acrescentado do estágio e uma breve reflexão comparativa entre as bases académicas e o estágio.

Com a possibilidade de acolhimento de estágios, as empresas têm contacto com recursos humanos qualificados e que partilham os seus conhecimentos na empresa, para além de auxiliarem em muitas das funções e tarefas a realizar.

# **1. A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro**

## **1.1. A importância das finanças na tomada de decisão empresarial**

As finanças das empresas têm acompanhado conceitualmente e tecnicamente a evolução global das sociedades e economias, nomeadamente tentando manter-se a par das novas complexidades empresariais inerentes aos negócios globalizados e muito competitivos.

No seu estudo Krauter & Famá (2005) referem as principais alterações ocorridas nas finanças empresariais ao longo do tempo. As finanças empresariais começaram por ser uma parte integrante da área da economia, mas com o crescimento de novas indústrias e das decisões inerentes, as finanças das empresas surgem como um campo distinto de estudo, a partir do início do século XX.

O início da 1ª guerra mundial originou movimentos de reestruturação como as fusões, consolidações e falências. Posteriormente foi dado ênfase às estruturas financeiras, que originaram os processos de planeamento e de controlo, tentando colmatar as falhas das estruturas financeiras existentes e consequentemente as falências das empresas. Com o começo da 2ª Guerra Mundial, as preocupações incidiram sobre a liquidez e a rentabilidade. Já na década de 60, com o suporte de crescimento e expansão das indústrias e das novas tecnologias, começaram a surgir procedimentos administrativos e financeiros, como orçamentos, análises variadas de custos de capital, planeamento e controlo. Surgiram posteriormente as novas teorias e modelos, como a teoria da diversificação<sup>1</sup>, modelo do *Capital Asset Pricing Model*<sup>2</sup>(CAPM) e *Black and Scholes*<sup>3</sup>, devido à preocupação com a valorização dos novos instrumentos financeiros. Durante os anos de 1980 e seguintes, a volatilidade

---

<sup>1</sup> Teoria da diversificação: teoria que explica que um investidor racional divide a sua carteira de investimentos, com base na relação entre o risco e o retorno.

<sup>2</sup> CAPM: é um modelo que traduz o custo do Capital, onde é considerado a rentabilidade exigida pelos investidores e pela exposição ao risco de mercado.

<sup>3</sup> Black and Scholes: Modelo de avaliação do mercado de ativos

existente com os juros e inflação, provocaram grande agitação no desenvolvimento de estratégias complexas de investimento, para evitar o risco. Foi introduzido o conceito de *hedging*, implementado com vista à redução da exposição ao risco por parte da empresa e com impacto no seu valor de mercado.

O decorrer do novo século XXI, marcado pelos novos escândalos financeiros, levam as finanças empresariais a apresentarem novas medidas para combater a agitação e desconfiança financeiras, com base na transparência das informações financeiras assim como nas boas práticas governativas. Assim, as finanças podem recorrer a novas ferramentas e conhecimentos, de diversas áreas para a melhor decisão nos processos de tomada de decisão. Áreas como as finanças comportamentais ou modelos matemáticos podem ser áreas que auxiliam e adquirem importância para análises futuras no domínio das finanças empresariais.

## **1.2. A Contabilidade nas decisões financeiras e o Desempenho Empresarial**

Segundo Gasparetto (2004) e Pires & Alves (2011), com o ambiente empresarial em constante mudança, os gestores e todos os que têm de tomar decisões de gestão têm estar atentos para lidar com essas alterações. Acompanhar as mudanças legais, alterações fiscais, alterações laborais, decisões políticas e até mesmo as inovações tecnológicas devem ser alvo de atenção diária, pois podem influenciar as tomadas de decisão e consequentemente, influenciar os objetivos estratégicos das empresas. Revelam também os mesmos autores que é em períodos de maior incerteza que é imputada uma maior relevância para a tomada de decisão, tanto para a informação financeira como para a não financeira, indicando a sua complementaridade.

Trigueiros (2004) e Borges, Rodrigues & Morgado (2007) revelam que numa altura em que a importância da contabilidade e a sua veracidade e validade são postas em causa pelos relatos quase diários de escândalos financeiros (justificados pelos “usos artificiosos” da contabilidade) é importante definir coerentemente o seu conceito, assim como a sua área de atuação. Assim, embora não seja facilmente

definida, a contabilidade pode ser entendida como uma técnica que regista as movimentações patrimoniais ocorridas numa organização, para que em qualquer altura se saiba o seu valor patrimonial; noutra perspetiva, pode ainda ser entendida como uma ciência dos processos, que permite quantificar todas as operações económicas ocorridas num determinado período de tempo e que visa gerar informação útil para as tomadas de decisão, interiores e exteriores à empresa.

Segundo Nabais & Nabais (2011), Gasparetto (2004) e Johnson & Kaplan Apud Beuren & Rengel (2012), a importância da contabilidade pode associar-se à produção e divulgação da informação. A contabilidade tem como objetivo proporcionar aos utentes a informação requerida, assim como adequar as informações às necessidades dos mesmos, para que as suas decisões possam ser adaptadas às condições reais. Na verdade, o objetivo central é que as informações fornecidas consolidem e sustentem os gestores e administradores na busca para resolução de problemas, obtidos a partir de melhores informações para as suas tomadas de decisão. Esta necessidade de qualidade na informação, e logo da contabilidade, é uma realidade tanto das P.M.E. (pequenas e médias empresas) como nas grandes empresas, sendo o que as distingue, é a complexidade inerente, visto que, quanto maior a dimensão de uma empresa, mais complexa será a informação contabilística inerente.

Silva (2013) e Neto (1997) consideram que a contabilidade tem alcançado um papel mais importante no contexto empresarial dotando os administradores e gestores de melhores informações económico-financeiras para as tomadas das suas decisões, o que tende a aperfeiçoar a produtividade empresarial. Amparado pelos princípios contabilísticos e pelas características qualitativas da informação financeira, definidos no Sistema de Normalização Contabilística (SNC) por Rodrigues (2010), os administradores / gestores qualificam as informações contabilísticas como de qualidade, podendo assim coordenar as suas decisões da melhor forma, visto que é delas que depende a continuidade do negócio.

É importante realçar a importância da qualidade das informações financeiras. Vários foram os autores que se dedicaram a este tema, como Carvalho (2012) e

Pinheiro & Lopes (2012) que verificaram o impacto que a falta dessa informação de qualidade pode causar, quer nas decisões financeiras, aumentando a possibilidade de tomadas de decisão menos eficientes, quer com o aumento da assimetria da informação para os gestores/administradores. Os autores Oliveira, Muller & Nakamura (2000) concluíram (no seu estudo sobre as empresas de um estado do Brasil) que 90% das empresas utilizam as informações geradas pelo sistema de contabilidade, tanto para as questões de gestão como para questões de obrigatoriedade fiscal.

O estudo de Pinheiro & Lopes (2012) analisa a adoção das normas do IASB (International Accounting Standards Board), obrigatórias desde 2005 para as sociedades cotadas na bolsa *Euronext* Lisboa, e os eventuais impactos sobre a melhoria da qualidade da informação contabilística nas empresas Portuguesas, através de uma maior relevância e qualidade da informação contabilística para os mercados de capitais. Os resultados obtidos não permitiram comprovar a existência de efeitos positivos decorrentes da adoção dos normativos do IASB para a relevância das informações contabilísticas para o mercado de capitais. Esta evidência demonstra que somente a alteração do normativo não é relevante para o aumento da qualidade da informação contabilística. Semelhantes conclusões foram obtidas nos estudos de Moraes &Curto (2008) e Daske *et al.*(2008) Apud Pinheiro & Lopes (2012), que explicam tais factos pela não correta aplicação do normativo IASB.

Carvalho (2012) quis apurar a relação entre a qualidade das informações contabilísticas, a restrição financeira e as decisões de investimentos. Para isso, o autor observou uma amostra de 958 empresas não financeiras de países latino-americanos. Os resultados do seu estudo verificaram que a menor qualidade das informações contabilísticas influencia negativamente a probabilidade de decisões eficientes de investimento. Outra das conclusões manifestas foi que os fatores determinantes para o investimento são a rotação do ativo, endividamento, o crescimento nas vendas e tamanho da empresa, opondo-se ao aumento dos fluxos de caixa que originam reduções nas taxas de investimento. Em suma, as decisões de investimentos são influenciadas pela qualidade das informações contabilísticas,

visto que uma baixa qualidade de informação traduz-se numa decisão ineficiente de investimento.

Segundo Alves (2003) e Matos (2011), para alcançar o objetivo de qualidade da informação financeira têm de ser consideradas as características qualitativas da informação financeira e os elementos das demonstrações financeiras, nunca desprezando os pressupostos, princípios e constrangimentos da informação financeira. A compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade tem de ser requisitos obrigatórios para que essa informação tenha a sua utilidade. Na verdade, as principais informações financeiras são facultadas pelas demonstrações financeiras, como o balanço, demonstração de resultados, fluxos de caixa, e estas tem como propósito facultar informações úteis e fidedignas aos utentes da informação financeira para a tomada de decisões.

As demonstrações financeiras a apresentar pelas entidades sujeitas ao SNC são delimitadas pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, onde se definem como o “conjunto completo de demonstrações financeiras”: o balanço, demonstração de resultados, demonstração de alterações do capital próprio, demonstração de fluxos de caixa e o anexo. Muitos dos utentes das demonstrações financeiras têm de depender destas como a sua principal fonte de informação financeira e, portanto estas devem ser preparadas e apresentadas com vista às suas necessidades.

A confiança nas informações contabilísticas é fundamental para a credibilização dos *reportings* elaborados pela gestão financeira das empresas, e consequentemente, a mesma informação ser usada como fonte nos processos de tomada de decisão. Figueiredo (1995) define o processo de tomada de decisão como um encadeamento lógico de etapas que demonstra a racionalidade dos gestores/administradores, na busca das soluções ótimas para os problemas das empresas. As etapas do processo de decisão passam pela definição dos problemas, pelo alcance dos factos, registar as alternativas em que resulta a avaliação e consequente tomada de decisão.

No entanto, Marques (2013) alertou que o processo de tomada de decisão admite riscos e pode inclusivamente afetar a continuidade e o futuro de qualquer

organização. A tomada de decisão comporta assim a decisão de uma determinada escolha assim como a renúncia das restantes possibilidades, e esta é que pode tornar-se a decisão mais difícil.

O estudo de Lopes, Cerqueira & Brandão (2012) incide sobre a qualidade da contabilidade e potencial impacto sobre o desempenho empresarial; os dados recolhidos incidiram sobre 17 países Europeus. A qualidade da contabilidade foi estimada através dos acréscimos e diferimentos, e o desempenho avaliado através dos indicadores ROA (Return on Assets) e ROE (Return on Equity). Como conclusão do estudo, o autor verificou que, como esperado, a qualidade tem um efeito positivo no desempenho, fazendo aumentar os indicadores ROA e ROE. Outra das conclusões aferidas foi o impacto positivo entre a realização das auditorias por uma *Big4*<sup>4</sup> e o aumento do desempenho. Outra das variáveis que obteve significância foi o tamanho da empresa (obtido pelo total de ativos da empresa) comprovando-se que quando o seu tamanho aumenta, o seu desempenho tem tendência a acompanhar o seu crescimento.

Kaplan (2010) menciona que o que não se pode mensurar não se pode aperfeiçoar, o que releva a importância da avaliação do desempenho das empresas, e a importância da sua avaliação com vista à melhoria contínua da organização. Medir o desempenho da empresa é conhecer as suas fontes de valor. A avaliação do desempenho é fundamental para que os gestores / administradores detenham informações acerca do que sucede na organização. Meira, Wanderley & Miranda (2005) destacam que os principais fundamentos para a avaliação tem o intuito de controlar as atividades operacionais, controlar o planeamento a médio e longo prazo, elaborar estratégias de competitividade, identificar questões passíveis de intervenção/ melhoria e verificar se a missão da empresa está a ser seguida e adaptada. Segundo Zuriekat, Salameh & Alrawashdeh (2011) a seleção dos indicadores de desempenho depende dos objetivos de cada organização, e por isso, devem ser escolhidos selecionados por pessoas internas às organizações.

A avaliação do desempenho empresarial é um dos temas centrais na contabilidade. São vários os estudos que demonstram o desempenho de uma

---

<sup>4</sup> Expressão que referencia as maiores sociedades de auditoria internacionais.



empresa através de indicadores financeiros. Segundo Kihn (2005), Budiarto & Prabowo (2005) e Soudani (2012) o desempenho pode ser avaliado com vários indicadores fornecidos pela contabilidade, tais como, o *Return on Investment* (ROI), <sup>5</sup>*Return on Assets* (ROA<sup>6</sup>), *Return on Equity* (ROE<sup>7</sup>) ou o *Economic Value Added* <sup>8</sup>(EVA), notando que o EVA é dos indicadores mais usados, como referem os autores Rangel (2008), Kihn (2005), Bastos et al (2009), uma vez que é considerado um instrumento de avaliação económica e financeira de mensuração do desempenho, sob a perspectiva dos acionistas, pois considera o custo do capital investido. Com suporte nas informações contabilísticas, este indicador indica o desempenho real das empresas assim como as expetativas futuras, mensurando o retorno e o custo do capital. Portella (2000) refere ainda que este indicador fornece informações acerca da área em que foi gerado ou destruído valor, e pode ser utilizado pela avaliação global ou por áreas da empresa. O estudo de Rangel (2008) reflete a aplicação do indicador na avaliação e traduz-se na melhoria dos recursos de gestão e melhora no processo de tomada de decisão, uma vez que consideram o custo do capital.

No entanto, são vários os estudos que aferem que a solução para o apuramento do desempenho empresarial passam por indicadores financeiros e não financeiros como Arsénio (2012), Pereira (2009), Kaplan (2010), Chen (2005) e Budiarto & Prabowo (2005). Os principais indicadores não financeiros que traduzem o desempenho são a satisfação do cliente, a produtividade, a qualidade, quotas de mercado e a inovação. De salientar contudo que os indicadores financeiros obtêm ainda assim, um maior realce.

Existem estudos que indicam existir uma relação entre o desempenho económico-financeiro das empresas e a contabilidade.

---

<sup>5</sup> Fórmula de cálculo (ROI) = Resultados líquidos + juros (1-T) / Ativo total médio

<sup>6</sup> Fórmula de Cálculo (ROA) = Resultados líquidos / Ativo total médio

<sup>7</sup> Fórmula de Cálculo (ROE) = Resultados líquidos / Capitais próprios

<sup>8</sup> Fórmula de cálculo (EVA) = RLP – (capital x custo de capital)

Wischneski (2003) menciona que as informações fornecidas pela contabilidade representam um aperfeiçoamento no desempenho empresarial, por meio de informações como o controlo de *stocks* e dos custos, assim como pela determinação dos resultados, permitindo um melhor planeamento a médio e longo prazo.

Porporato (2015) no seu estudo testa o impacto da contabilidade de gestão no desempenho empresarial em indústrias Argentinas, dando o exemplo de laborar em ambientes turbulentos (exemplo dos países emergentes). A principal conclusão foi a existência de uma relação positiva entre o desempenho empresarial e a contabilidade, através dos *reportings* gerados que reduzem as situações de incerteza, uma vez que fornecem informações necessárias para a tomada de decisões. Serrasqueiro (2009) realça também que a divulgação de informações, utilizando os *reportings*, permite a redução da incerteza, e as assimetrias da informação entre os intervenientes do mercado. No entanto refere, que um dos inconvenientes é as informações fundamentar-se nas informações passadas, mas que não deixam de ser importantes para fundamentar as expectativas das tomadas de decisões futuras. Porporato (2015) salienta que a contabilidade é importante tanto para avaliar os acontecimentos passados como para tomar as decisões que afetam o futuro empresarial. Ressalva ainda que os impactos da contabilidade no desempenho empresarial são mais notórios no propósito de coordenar do que na ação de controlo.

Budiarto & Prabowo (2005) ao longo do seu estudo indicam várias pesquisas que apresentam a relação entre os sistemas de informação contabilísticos e a performance empresarial, especificamente nas PME's; é o caso de Sharma & Bhagwat (2003) que num estudo efetuado a PME's Indianas sugere que com a implementação de sistemas de informação nas PME's melhorou consideravelmente a eficiência operacional, via diminuição do tempo de inatividade, obtendo impacto na posição competitiva das empresas; também Ismail & King (2007) concluíram no seu estudo realizado a PME's da Malásia, que as empresas que utilizam sistemas de informação contabilísticos obtêm melhores performances, e que as principais características das informações obtidas pelos sistemas de informação contabilísticos

são principalmente a frequência, rapidez e segmentação das informações contabilísticas para aplicar nos *reportings*.

Os sistemas de informação usados pelas empresas têm-se adaptado e desenvolvido para que aumentem a rentabilidade, eficácia e até organização das informações económicas e financeiras. Cabe ao *CFO* (*Chief Financial Officer*) das empresas expressar e exigir estas necessidades e garantir a fiabilidade das informações, assim como a satisfação do cumprimento das políticas contabilísticas estipuladas pela empresa.

#### 1.2.1. Os estudos da contabilidade na hotelaria

Segundo Santos et al. (2014) existe uma relação entre a prática de contabilidade de gestão e a qualidade da gestão hoteleira, na medida em que a informação contabilística é tida como a mais importante para o processo de tomada de decisão; na verdade, com a evolução das novas técnicas e tecnologias são providenciados aos gestores informações relevantes e de valor acrescentado, tanto para as suas decisões operacionais como estratégicas.

Esta conclusão foi resultante do estudo realizado via questionário a 61 hotéis portugueses, de diferentes categorias e regiões, nos anos de 2010, 2011 e 2012, em que 78,7% dos hotéis implementam a contabilidade de gestão. As restantes 13 unidades hoteleiras que não realizam a contabilidade de gestão classificam-se como pequenas unidades e estavam em funcionamento há muito tempo. De notar que o setor hoteleiro tem algumas especificidades como os serviços e a produção (intensidade de mão-de-obra). O estudo revelou que das técnicas contabilísticas, eram mais frequente o uso do orçamento (81,3%) e a análise dos desvios orçamentais com 68,7%. As informações contabilísticas suportam essencialmente o processo de tomada de decisão (79,2%), a elaboração do orçamento (70,8%), a demonstração de resultados (64,6%), a estimativa de custos (54,2%) assim como das margens brutas (52,1%). Porém, destaca-se que mais de 50% dos gestores/administradores das unidades hoteleiras escolheram a importância da contabilidade

além da tomada de decisão. O estudo refere que o uso da contabilidade é mais significativo quando a tomada de decisões são descentralizadas, isto é, são tomadas ao nível operacional. Segundo o autor, a contabilidade ajuda na definição das estratégias empresariais assim como no desempenho. As informações fornecidas pela contabilidade permitem aos gestores a otimização dos processos de tomada decisão, subjugando assim algumas das dificuldades inerentes como a concorrência e a incerteza patentes na indústria hoteleira. Como síntese, o autor refere ainda que há um aumento do uso das técnicas da contabilidade quando os colaboradores ajudam no processo de tomada de decisão.

### **1.3. Decisões Financeiras**

Segundo Neto (1997), Carvalho (2012) e Kayo & Famá (1997), as decisões financeiras podem decompor-se em três: decisões de investimento, de financiamento e de política de dividendos. Contudo, a política de dividendos, definida como a forma de afetação dos resultados líquidos das empresas, é geralmente considerada como uma decisão de financiamento, uma vez que poderá ser uma alternativa ao financiamento externo. Afirmavam ainda os mesmos autores que, independentemente da atividade empresarial, uma empresa é avaliada consoante as suas decisões de investimento e de financiamento, sendo estas inevitáveis e de forma sucessiva. Outras divisões podem surgir quanto às decisões financeiras, como o caso de Serrasqueiro & Nunes (2004) em que as apresenta como decisões de financiamento, investimento, distribuição de dividendos e decisões operacionais.

Segundo Barros & Nossa (1998) as decisões financeiras são interpretadas em dois prismas distintos. É a partir do primeiro prisma que são analisadas questões como condições e prazos de recebimentos / pagamento, moedas de transação, tipos de pagamento, crédito a clientes assim como o peso dos impostos e taxas. O segundo prisma tem como base as decisões com base nos fluxos financeiros alcançados que, são condicionadas pelas vendas atingidas, pelas compras, pela necessidade de criar *stock* e pela produção. Segundo o mesmo autor, a área financeira das empresas deve estar alinhada com os objetivos globais e estratégicos

das instituições, de modo a contribuir eficazmente para que os objetivos propostos se alcancem. Deste modo, a área financeira deve analisar e estimar o volume de rendimentos necessários para satisfazer todas as despesas operacionais, bem como outras despesas estruturais identificadas, contribuindo para a otimização dos resultados. O mesmo autor entende que é necessário observar várias variáveis para a tomada de decisão nas decisões financeiras, adequadas para as decisões de investimento e de financiamento, dentre as quais refere, a data do evento, preço à vista, condições e prazos de pagamento/ recebimento, taxas de inflação, fornecedores/clientes envolvidos na transação, assim como impostos a verificar.

#### **1.3.1.1. *Decisões de investimento***

Segundo Neto (1997) a seleção de um investimento em termos económicos assenta em critérios incertos e complexos, isto porque os investimentos perseguem objetivos variáveis e incertos uma vez que quanto mais longínquas forem as previsões maior será o grau de imprevisibilidade das mesmas. São os gestores que tem o poder de decisão determinante do momento e do projeto a investir, onde os dois aspetos fundamentais envolvem sempre a criação potencial do investimento e a mobilização dos capitais necessários à criação desse potencial. As decisões de investimento abrangem todo o processo de alternativas para a melhor aplicação dos recursos alcançados pelas empresas, antecipando uma estimativa da taxa de retorno esperada.

Neto (1997) refere que as diversas áreas de decisão estão integradas, inclusive, podem agregar-se a política de dividendos com as decisões de investimento. Através da retenção da distribuição dos dividendos pelos acionistas, é exequível a alocação desses mesmos fundos para o investimento ou reinvestimento, no entanto, há que avaliar se o retorno gerado por esse investimento subjuga o ganho que os acionistas obteriam ao dispor dos seus dividendos.

São vários os autores que discutem sobre os fatores mais relevantes na tomada de decisão de investimento. Silva (2000) refere que o fator mais relevante é

o custo do capital, Serrasqueiro & Nunes (2004) Apud Gonçalves (1997) declara serem as disponibilidades financeiras. Nestes fatores é visível a importância da informação contabilística na análise de investimentos.

Um dos problemas que se levantam na ótica das decisões de investimento é a restrição financeira que pode estar inerente. A restrição financeira resume-se à incapacidade de obter fundos necessários para financiar os seus investimentos e crescimento. Carvalho (2012) alerta para o papel da restrição financeira, que podem condicionar a realização dos investimentos. Assim, para as decisões de investimento, mesmo tratando-se de projetos rentáveis e com a percepção deste criar valor acrescentado, a restrição financeira poderá por em causa a realização de um investimento.

Camargo (2011) ao longo do seu estudo enumera vários autores que atestam causas para a restrição financeira. Autores como Kalatzis, Azzoni & Achcar (2008), concluíram que as empresas com necessidades de capital intensivo podem enfrentar maiores restrições financeiras, uma vez que apresentam baixos níveis de rentabilidade e elevados custos fixos.; Denis e Sibilkov (2010) constatarem que uma maior disponibilidade no saldo de caixa (disponibilidades de tesouraria) estariam associadas a maiores níveis de investimento, para as empresas consideradas restritas financeiramente.

Numa transação financeira, a informação entre as partes está desigualmente distribuída e esta é sempre incompleta, o mesmo sucede na tomada de decisão. Esta realidade é denominada por assimetria de informação. Segundo Rocha et al. (2012), a contabilidade pode ser um agente minimizador da assimetria da informação, visto que apresenta a real situação empresarial aos acionistas e administradores através, essencialmente, das demonstrações financeiras.

Gomes (2011) considera que uma das etapas fundamentais no processo de tomada de decisões de investimento, é avaliar a viabilidade do investimento. É recorrente a elaboração de estudos económico-financeiros que permitem conhecer as características específicas, assim como determinar a sua rentabilidade e viabilidade. O autor realça os estudos económico-financeiros, em que estas informações são essencialmente elaboradas com base em informações contabilísticas, como é o caso do plano do investimento: caracterizado pela

enumeração dos ativos necessários e prazo; o plano de exploração: que evidenciam as contas de exploração previsionais ao longo de todos os períodos do investimento, revelando os principais rendimentos e gastos, resultando na demonstração de resultados previsional. Outro dos planos a elaborar é o plano de financiamento que destaca o orçamento de tesouraria e a origem do capital, conferindo as informações para a elaboração do balanço previsional ao longo do projeto.

Em termos acadêmicos, um estudo publicado por Serrasqueiro & Nunes (2004) concluiu que as informações contábilísticas (como a capacidade financeira da empresa, custos associados ao investimento, fluxos de caixa, análise de indicadores financeiros) são mais valorizadas para as decisões de investimento, seguido das decisões operacionais definidas como a gestão de curto prazo e em menor grau, das decisões de financiamento. Este estudo baseou-se nas respostas dos gestores sobre o grau de importância das informações contábilísticas. Este estudo foi efetuado via questionário enviado por correio no ano de 2003, para empresas do distrito de Castelo Branco, em que a condição seriam empresas com menos de 50 trabalhadores. O questionário, dividido por grupos, compreendia informações da empresa e do empresário e a forma como era realizada a contabilidade (interna ou externamente). Posteriormente, o questionário inquiria acerca da importância das informações financeiras.

Como resultado do estudo, concluiu-se que nas decisões de investimento, os gestores consideram as informações contábilísticas mais importantes as que indiquem a capacidade financeira da empresa, assim como os custos associados do investimento.

#### **1.3.1.2.    *Decisões de financiamento***

Segundo Serrasqueiro & Nunes (2004) as decisões de financiamento traduzem-se pela estrutura de capitais pretendidas para fazer face às decisões de investimento, prevendo as taxas de retorno esperadas pelos detentores de capital. Nas decisões de financiamento, as principais respostas sobre os fatores mais

relevantes, recaíram nos indicadores que traduzem o impacto na estrutura financeira das empresas, assim como nos custos associados aos financiamentos.

Perobelli & Famá (2003) afirmam a importância das decisões de financiamento nas finanças empresariais, uma vez que esta decisão define a quantidade de dívida e de capital próprio, sendo estas decisões alocadas por meio de novos acionistas ou geradas internamente. A dependência e a relação entre as decisões de investimento e financiamento são claras, uma vez que, para uma decisão de investimento são ponderados os seus custos de financiamento, quer através do endividamento ou pelo capital próprio. Uma das questões chave é encontrar a combinação ótima entre o endividamento e o capital próprio, como forma de maximizar o valor das empresas.

Caetano (2013) e Pinto (1997) consideram que o capital de risco também pode tornar-se numa opção exequível ao tradicional crédito bancário para a capitalização de PME's. Inicialmente este tipo de capital era investido em empresas pioneiras e em segmentos de mercado tecnológicos devido às elevadas perspectivas de retorno dos investidores. Atualmente, a sua área de atuação é mais global. Em Portugal, o capital de risco não representa uma grande percentagem de capital de risco relacionado com o PIB como noutros países da Europa, no entanto, pode desempenhar um papel importante no apoio às empresas assim como nas suas perspectivas de crescimento. O capital de risco tem a vantagem da inexistência de pagamento de juros e de amortizações de capital, o que permite o reinvestimento imediato dos capitais gerados. Em síntese, a opção de capital de risco pode ser uma opção exequível na obtenção de recursos financeiros.

Neto (1997) considera que deve ter-se em atenção os fatores económicos e financeiros nas decisões de financiamento. O fator económico visa avaliar a relação entre o custo da captação do financiamento com a relação do retorno esperado do investimento; enquanto o fator financeiro tende a verificar o equilíbrio financeiro da empresa, entre a capacidade de gerar recursos nos fluxos de caixa para fazer face aos reembolsos exigidos pelos passivos existentes.



#### 1.4. A importância dos ERP's

Segundo Rodrigues (2009) e Oliveira (1989), o incremento do mercado tecnológico, a área das aplicações e *softwares* informáticos também tem acompanhado esse crescimento, mesmo com o abrandamento das economias mundiais. As novas soluções informáticas são cada vez mais postas à prova, com desafios constantes para que acompanhem as diferentes necessidades de informações, para que as informações obtidas sejam as mais autênticas e apoiem ao máximo as tomadas de decisão dos gestores.

No mundo empresarial em que vivemos, para qualquer tipo de decisão é necessário obter informações para que a tomada de decisão seja a mais correta possível. Muitas das informações são fornecidas através de dados contabilísticos, como o exemplo das demonstrações financeiras, mas também de outros mapas financeiros que são fornecidos pelos *Enterprise Resource Planning* (ERP's) empresariais. Um ERP traduz-se por um sistema de informação, que na prática, pode incluir diversas informações acerca de áreas como gestão da produção, controlo de *stocks*, gestão de recursos humanos, gestão financeira, vendas e contabilidade. A vantagem de um ERP é caracterizar-se como um sistema de informação, e que integra e controla todas as áreas e módulos que estão integrados, de modo a satisfazer as necessidades exclusivas de cada empresa. São as empresas que se comprometem a ser modernas e competitivas que optam e decidem implementar os ERP's. É esta a forma encontrada para atualizarem as infraestruturas de informação para competir com outras empresas, considerando que os ERP's se qualificam como mais seguros e mais rápidos.

Segundo Riccio (2001) a utilização de um ERP exige que as diversas áreas estejam integradas e sincronizadas, consequência da dependência dos utilizadores para o funcionamento do sistema como um todo. Deste modo, o relacionamento entre as diversas áreas que integram o ERP a utilizar verifica-se mais constante e cooperativo. Caglio (2003) considerou como vantagens na utilização destes sistemas de informação integrados a rapidez e consequentemente mais tempo disponível para levar a cabo atividades que gerem mais valor acrescentado, além de

que são um importante contributo para a difusão de informações para toda a organização.

Lopes (2002) e Sallaberry (2009) enumeraram nos seus estudos algumas das vantagens da implementação dos ERP's nas empresas, enumerando o decréscimo dos custos totais, maior controlo de *stocks* devido a implementações de *stocks* mínimos, a melhor coordenação, assim como a maior velocidade de circulação e obtenção de informações, a integração de todos os processos, que se traduzem por um maior controlo para as empresas.

#### 1.4.1. USALI, a ferramenta contabilística para a Hotelaria

O Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, designado por USALI, foi desenvolvido pelo Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, nos Estados Unidos da América, em que a primeira edição publicada remonta a 1926. Atualmente encontra-se na 11ª edição. A criação do USALI surge como uma necessidade de estabelecer um sistema uniforme de contabilidade para o setor hoteleiro, como a standardização das demonstrações financeiras, para que as demonstrações financeiras sejam comparáveis. Desta forma, a uniformização permite um *benchmarking* simples e fiável entre várias unidades hoteleiras, permitindo assim a comparação das suas *performances* financeiras e operacionais. (Carvalho, 2009)

Segundo Jorge (2010) e Carvalho (2009), o USALI descreve e apresenta as rubricas presentes nas demonstrações financeiras para os seus utentes. O que caracteriza o USALI é igualmente a departamentalização da empresa, em que o propósito é focar o resultado que cada departamento tem na empresa, tanto nos resultados como nos recursos necessários à normal atividade empresarial. O Educational Institute of the American Hotel & Motel Association verificou a possibilidade de existência de mais de 30 departamentos para utilização das ferramentas de análise do USALI, no entanto, estes dependem consoante as especificidades e dimensão de cada unidade hoteleira. Por exemplo, além do

principal serviço prestado por uma unidade hoteleira que é o alojamento (considerado um departamento), a unidade pode prestar variados serviços como a restauração, lavandaria, aluguer de salas, piscina, ginásio, entre outros, que poderão ser considerados como divisões por departamento. A departamentalização varia consoante a oferta disponível, assim como o ajustamento nas demonstrações financeiras para que se adequam à realidade. Para o tratamento contabilístico das informações, o USALI sugere um quadro de contas modelo, uniformizando assim a classificação das mais variadas operações. O plano de contas utiliza uma numeração de doze (12) dígitos, onde por agregados correspondem à propriedade, departamentos, contas de balanço e DR e por fim, a subcontas para análise e controlo. Esta divisão é sempre distinguida de três (3) em três (3) dígitos como podemos verificar na tabela 2, apresentada nas páginas abaixo.

Faria, Trigueiros & Ferreira (2012) realizaram um estudo a 66 unidades hoteleiras na região do Algarve em que se dedicam a medir o grau de utilização do USALI nas unidades hoteleiras. Concluíram que a utilização do USALI tem um maior impacto em cadeias hoteleiras internacionais (66,7%), embora as unidades hoteleiras independentes também apresentem uma considerável taxa de utilização (52,4%). Deste estudo, verificou-se ainda que as informações relativas aos custos, tem como finalidade a redução de custos (ponderação de 3,24 em 5) e para a orçamentação, com uma ponderação de 4,21 em 5, (em que 1 representa pouca importância e o 5 importância elevada.) A realização de orçamentos apenas não é efetuada por 4 das unidades hoteleiras inquiridas pelos autores, sendo estas classificadas como unidades hoteleiras independentes. Consequentemente, as unidades que produzem orçamentos elaboram os mesmos com uma periodicidade anual, subdivididos pelos 12 meses de atividade.

Faria, Trigueiros & Ferreira (2012), fazem referência aos seguintes autores quanto aos estudos dos mesmos da utilização do USALI nos seguintes países, em que, podemos verificar que o USALI tem um maior grau de utilização nos EUA, país fundador.

**Tabela 1: Utilização do USALI**

<b>País</b>	<b>Ano</b>	<b>%</b>	<b>Autor</b>
EUA	1999	78%	Kwansa e Schmidgall (1999)
Grécia	2007	11,8%	Pavlatos e Paggios (2007)
Portugal	2010	42,85%	(Santos, Gomes, Arroiteia , 2010)
Portugal	2010	50%	Faria, Trigueiros, & Ferreira, 2012

**Fonte:** Faria, Trigueiros & Ferreira (2012), Elaboração própria

Em comum, estes estudos pretenderam aferir o grau de utilização do USALI nos países da amostra em causa. Por comparação, podemos verificar que foi nos EUA que o USALI teve maior incidência, justificado por ser o país fundador deste modelo, mesmo tratando-se do estudo mais antigo. O estudo na Grécia correspondeu ao estudo com menor aderência ao USALI, justificado pelo uso de técnicas mais tradicionais.

Marques (2013) e Faria, Trigueiros & Ferreira (2012) Apud Collier & Gregory (1995) mencionam que indústria hoteleira apresenta variadas especificidades e que influenciam, desta forma, os sistemas de contabilidade de gestão empregues, como as múltiplas atividades e oscilações na procura. A sua atividade de negócio tanto inclui a venda de serviços como a prestação dos mesmos. Tendo em conta esta especificidade, as informações requeridas pelos administradores/ gestores desta indústria são distintas. Em consequência da falta de utilização de uma ferramenta contabilística de apoio à gestão, nomeadamente do USALI, ocorrem situações denominadas de “gestão criativa”, em que os utentes e colaboradores não tomam em consideração a relevância das informações contabilísticas. Em resultado, estes não tem exatidão nos resultados operacionais da empresa assim como nas decisões a tomar, visto que podem ter sido tomadas decisões com base em indicadores, tanto financeiros como operacionais, inexatos.

As múltiplas atividades de negócio tem consequentemente diferentes estruturas de custos, como é o caso do alojamento, restauração e outros. Neste caso, o negócio do alojamento apresenta um maior peso de custos fixos na estrutura do que a restauração, resultantes do elevado investimento e manutenção de equipamentos. Como as atividades se diferenciam, as informações para a tomada

de decisão são distintas, o que poderá ser uma dificuldade para a adoção de um sistema de informação único e que inclua todos esses aspetos.

Uma das diferenças entre as demonstrações financeiras do SNC e do USALI corresponde à natureza dos custos. Enquanto na demonstração de resultados apresentada consoante o SNC esta apresenta os dados repartidos consoante a sua natureza operacional e/ou financeira, no USALI a sua apresentação é distinta, sendo estes distribuídos consoante tratem-se de custos diretos e/ou indiretos ou fixos. Na prática, por exemplo, um custo ou um rendimento com juros bancários seria expresso nos custos ou rendimentos financeiros na demonstração de resultados. No entanto, com a aplicação do USALI, este rendimento ou gasto seria evidenciado num departamento de outros custos ou ganhos. Outra das diferenças a realçar é que cada departamento tem uma demonstração de resultados operacional própria, onde se incluem todos os gastos e rendimentos operacionais possíveis de incutir, não incluindo, por exemplo as depreciações e amortizações, impostos sobre os lucros, juros (a pagar ou a receber) de financiamento e investimento, uma vez que estes são gastos controlados pelos administradores / gestores.

Esta ferramenta tem como vantagem de poder ser adaptado às necessidades de cada gestor / administrador, para que, as informações para a tomada de decisão sejam de encontro com as necessidades dos mesmos. (Carvalho, 2009)

**Tabela 2: Exemplo de Demonstração de Resultados Operacionais no USALI**

<b>10<sup>th</sup> Edition USALI Summary Operating Statement</b>	
<b>Revenue</b>	
Rooms	
Food and Beverage	
Other Operated Departments	
Rentals and Other Income	
<b>Total Revenue</b>	
<b>Departmental Expenses</b>	
Rooms	
Food and Beverage	
Other Operated Departments	
<b>Total Departmental Expenses</b>	
<b>Total Departmental Income</b>	
<b>Undistributed Operating Expenses</b>	
Administrative and General	
Sales and Marketing	
Property Operations and Maintenance	
Utilities	
<b>Total Undistributed Expenses</b>	
<b>Gross Operating Profit</b>	
<b>Management Fees</b>	
<b>Income Before Fixed Charges</b>	
<b>Fixed Charges</b>	
Rent	
Property and Other Taxes	
Insurance	
<b>Fixed Charges</b>	
<b>Net Operating Income</b>	
<b>Less: Replacement Reserves</b>	
<b>Adjusted Net Operating Income</b>	

Fonte: Carvalho (2009)

## **2. Enquadramento sectorial e Apresentação da entidade de acolhimento**

### **2.1 Apresentação da entidade de acolhimento**

A realização deste relatório de estágio insere-se na sequência de um estágio curricular na empresa Just Stay Hotels, S.A., que decorreu de 15 de outubro de 2014 a 31 de Maio de 2015 no escritório e sede da empresa no Porto. As principais funções desempenhadas foram nas áreas de contabilidade, controlo interno, controlo de gestão, tesouraria e administrativa.

A Just Stay Hotels, S.A., (JSH) é uma sociedade anónima, que foi constituída em 14 de Março de 2013, tendo como atividade principal a exploração de atividades hoteleiras e empreendimentos turísticos. Caracteriza-se por ser uma PME, inscrita na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o NICP 510 616 640.

A Just Stay Hotels, S.A. é detida a 100% pela Just Stay Hotels, SGPS., que, por sua vez, é detida pelos fundos Inter-Risco II e Inter-Risco II CI, fundos que são geridos por uma sociedade de capital de risco denominada de Inter-risco - Sociedade de Capital de Risco<sup>9</sup>, S.A.. Uma capital de risco, e particularmente a Inter-Risco, centra-se na execução de vários projetos, com investimentos em setores tradicionais e que apresentem liquidez no mercado, de forma a minimizar o risco e garantir o êxito na saída no investimento. Embora a participação da Inter-Risco não seja presença no dia-a-dia empresarial, fornecem uma rede de contactos valiosa, além da sua presença e apoio nos processos de investimento.

Até ao término do estágio, a 31 de Maio de 2015, a empresa detinha em sua exploração três negócios hoteleiros, em Torres Vedras, Faro e Guimarães. Estas unidades, de 3 e 4 estrelas continham individualmente até 60 quartos. A criação da empresa JSH segue uma estratégia intitulada de “build-up”, isto é, crescimento via aquisições para potenciar sinergias através da integração, reforço da notoriedade da marca “Stay Hotels” e de economias de escala, com a aquisição prevista de 18

---

<sup>9</sup> A (APCRI) define capital de risco como a denominação dada para atividades de investimento através de Sociedades de Capital de Risco (SCR), caracterizadas por participações temporárias no capital social de empresas, que investem em empresas de grande potencial de crescimento com a expectativa de num período de curto a médio-prazo conduzir a mais-valias.

hotéis como objetivo estratégico. A ideia de negócio e consequente investimento fundamentou-se pela estrutura fragmentada do mercado hoteleiro português, assim como as margens de lucro atrativas com que o ramo hoteleiro se apresenta.

A estratégia da JSH, implementada no mercado português, prevê a criação de uma cadeia de hotéis mais económica, situados nos centros de cidade, com serviços limitados, mas que, no entanto, não descuram o foco da qualidade hoteleira. O objetivo da marca é ser uma referência nacional no segmento “limited service”.<sup>10</sup>

O foco do investimento está bem demarcado pela estratégia definida. A possível unidade de investimento tem de se enquadrar com os modelos previstos, como seja: tratar-se de unidades hoteleiras com uma capacidade de camas acima de 50 quartos; localizar-se em capitais de distrito ou cidades com potencial crescimento no setor; localizados nos centros da cidade, categorizados como hotéis entre 3 e 4 estrelas, com favoráveis taxas de ocupação antecedentes.

A gestão da empresa está a cargo de três administradores com grande experiência no ramo hoteleiro e financeiro. A empresa contava na altura do estágio com 6 trabalhadores na sua estrutura, além de uma média de 6 a 7 pessoas a laborar em cada uma das 3 unidades hoteleiras. Dos três administradores, um incidia a sua atividade particularmente na área operacional da atividade, outro estava dedicado à área de M&A (Mergers & Acquisitions) dos novos investimentos, e a restante administradora tinha como foco a gestão financeira da empresa. Além dos três administradores, contava com uma colaboradora na área do controlo de gestão, uma colaboradora da qualidade e um colaborador na área do património e manutenção.

Em termos de volume de negócios, em 2014 a empresa registou valores próximos mas acima de 725 000€, refletindo a atividade anual de um hotel e cinco meses de outro, alcançando um resultado líquido negativo próximo mas acima de 522 000€, refletido pelo reduzido período de atividade do hotel, assim como também pela forte estrutura de custos inerentes ao desenvolvimento do projeto como sejam a

---

<sup>10</sup> Definidos como os serviços essenciais nos hotéis: caso do alojamento e pequeno-almoço, sem extras.



criação e desenvolvimento da marca e os elevados custos com a atividade de M&A<sup>11</sup>.

A missão da JSH tem grande enfoque na qualidade e nas experiências transmitidas aos seus clientes onde a missão é:

“Prestar serviços de qualidade aos nossos Clientes, transformando-os em experiências diferenciadoras e inovadoras, proporcionados por equipas atentas e com paixão, criando valor económico e social.”

A implementação da marca “Stay Hotels” teve a sua primeira aplicação no Stay Hotel Torres Vedras Centro durante o mês de Março de 2015, e será aplicada gradualmente a todos os hotéis da marca adquiridos e a adquirir. A marca “Stay Hotels” diferencia-se pelos hotéis de centro de cidade, classificados como de média dimensão, caracterizando-se como uma marca moderna, inovadora e pela qualidade.

## 2.2. Análise breve do setor do turismo

Para melhor se perceber o desafio associado ao estágio avançam-se com alguns dados breves sobre o sector do turismo em Portugal. Atualmente, são habituais os dados positivos e as boas críticas que Portugal tem recebido em relação ao turismo. Nos dados fornecidos pelo INE, nos seus relatórios de atividade turística, podemos verificar alguns dos dados e as tendências de crescimento do turismo. No ano de 2014, verificou-se um crescimento no número de hóspedes; de dormidas; no total de proveitos, sendo o mercado externo representativo de 70%.

Em termos quantitativos, o número de hóspedes registou um aumento de 12% face a 2013 sendo mais 11% face ao número de dormidas; note-se que o aumento de dormidas dos residentes em Portugal registou um incremento de 13% e

---

<sup>11</sup> O relato dos dados de 2013 não é referido devido à não relevância dos mesmos, uma vez que a empresa iniciou a atividade nesse mesmo ano, e estando numa fase inicial do projeto e de investimento.

do mercado externo de 10%. Os principais mercados externos em termos de representatividade são o Francês, Espanhol, Alemão e o Inglês.

O ano de 2014 registou uma taxa de ocupação média de 43,9%, registando um aumento de 2,7p.p face a 2013; no entanto, a estada média teve uma ligeira quebra de 2,89 noites em 2013 para 2,87 noites em 2014, traduzindo uma diminuição média das durações das estadias nas unidades hoteleiras.

Os proveitos totais atingiram, em 2014, cerca de 2.204,1 milhões de euros, em que os proveitos de alojamento ascenderam a 1.555,5 milhões de euros. Estes valores traduziram-se em aumentos de 12,8% e 13,5%, respetivamente (esses aumentos foram de 5,3% e 6,2 % em 2013).

Fazendo uma análise comparativa por NUTII (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos), podemos verificar (Ilustração 1) que entre os principais indicadores para o setor, existem várias disparidades.

## Ilustração 1: Análise Comparativa por Nut II



Fonte: TP - Turismo de Portugal (Dados a Dezembro de 2014); Análise: Deloitte  
<sup>1</sup> RevPAR (Receita por Quarto Disponível) = Proveitos de aposento / (# quartos x 365)  
<sup>2</sup> ARR (Preço Médio por Quarto) = Proveitos de aposento / (# quartos x Tx. Ocupação x 365)  
<sup>3</sup> Taxa de ocupação=quarto em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: Atlas da Hotelaria 2015 – Deloitte

Em termos de receitas por quarto disponível (RevPar), as regiões de Lisboa, Madeira e Algarve apresentam maiores receitas, traduzidas por um preço médio por quarto (ARR) maior, e por uma taxa de ocupação média substancialmente maior do que nas outras regiões do país. Em termos de oferta hoteleira, pelo número de quartos, a região do Algarve lidera, seguido de Lisboa, justificando pela elevada afluência de turistas naquelas regiões e impulsionadas pelos voos *low-cost*.

### **3. Descrição e análise das atividades desenvolvidas no estágio**

Durante o estágio as principais funções executadas foram nas áreas de contabilidade, fiscalidade, controlo interno e de gestão, e ainda na área administrativa. O objetivo do estágio foi adquirir e desenvolver competências técnico-profissionais e também relacionais para o desempenho futuro de uma atividade profissional na área económico-financeira.

Ao nível da contabilidade, foram executadas atividades como arquivo e organização de faturas, de contratos e de lançamentos contabilísticos, provenientes dos hotéis ou entregues via correspondência; abertura de artigos de materiais para *stock* e a gestão das encomendas; assim como pequenas operações de lançamentos contabilísticos.

Atividades como o auxílio na elaboração do orçamento de tesouraria para o ano de 2015 ou acompanhamento das ações de auditoria foram atividades inseridas na área da fiscalidade e do controlo de gestão. Realçando-se que todas as atividades poderiam de certa forma incluir-se nas mais diversas áreas, realço também para as atividades decorrentes na área de controlo interno e de gestão, essencialmente a participação na realização nos diversos *reportings*; assim como variados procedimentos relacionados com os Recursos Humanos (RH), análises de solvabilidade para concessão de crédito, preenchimento de documentações obrigatórias como o caso dos inquéritos para o INE (Instituto Nacional de Estatística) e AHP (Associação da Hotelaria de Portugal); e participação nas mais diversas atividades operacionais decorrentes da atividade hoteleira como as visitas aos hotéis, contacto com os fornecedores e parceiros. Na ilustração 2 é apresentada uma cronologia das principais atividades, onde, semanalmente foram indicadas as principais tarefas realizadas. No subcapítulo seguinte são descritas mais detalhadamente as tarefas realizadas.

## Ilustração 2: Cronologia das atividades desenvolvidas

Tarefas Desenvolvidas	semanas	Out-14			Nov-14			Dez-14			Jan-15			Fev-15			Mar-15			Abr-15			Mai-15									
		42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Arquivo e organização																																
Documentação dos Hotéis																																
Procedimentos de Recursos Humanos (RH):																																
Preenchimento dos inquéritos AHP e INE																																
Resumo de ficheiros																																
Acompanhamento das operações de auditoria																																
Pagamento a fornecedores:																																
Elaboração do orçamento de tesouraria																																
Stocks e produtos																																
Pequenas operações																																
Análises de solvabilidade para concessão de crédito																																
Reporting de informações																																
Contactos com fornecedores e parceiros																																
Visitas aos hotéis																																
Participação no início de exploração do novo hotel																																

Fonte: Elaboração Própria

### 3.1. Atividades desenvolvidas:

**Arquivo e organização:** uma tarefa base em qualquer empresa é ter a informação organizada de modo a que, em qualquer altura e circunstância, se saiba onde as informações (como correspondência, contratos, faturação e outra documentação) se localizam e em que se garanta que estas se encontram em boas condições. Regularmente procedi ao arquivo de faturas e lançamentos contabilísticos no respetivo diário mensal, sendo estas numeradas com um número sequencial ditado pelo ERP e organizadas por tal ordem. Correspondência, contratos celebrados, fichas e informação de todos os trabalhadores também se encontram arquivadas e organizadas. As pastas dos diários mensais, em cada lançamento devem ter um documento de suporte e que é organizado pelo seu número sequencial. Por exemplo, os pagamentos têm como suporte o documento gerado pelo banco que serve de comprovativo do respetivo pagamento; uma compra

tem a sua respetiva fatura, ou na inexistência de um documento de suporte imprime-se o documento de lançamento contabilístico.

**Documentação dos Hotéis:** Até ao momento, a JSH detém em sua exploração três negócios hoteleiros, situados em Torres Vedras, Faro e Guimarães. O contacto com os colaboradores e responsáveis destas unidades é frequente, para acompanhamento das várias atividades e procedimentos internos. Em termos administrativos, semanalmente, todos os hotéis enviam para os escritórios da sede diversa documentação, como os duplicados de todas as faturas emitidas, recibos, resumo das folhas do fecho do caixa diário, recibos, faturas endereçadas ao hotel, assim como outras documentações pedidas ou importantes. Todas estas documentações têm de ser analisadas, e posteriormente arquivadas nos seus respetivos *dossiers*. Por exemplo, as folhas resumo do fecho do caixa, é um documento diário onde constam todos os recebimentos que foram efetuados nesse dia, onde constam também a sua natureza, isto é, se se tratar de cheque, dinheiro ou recebimento por TPA's<sup>12</sup>. Se se tratar de recebimentos por TPA's, descreve por tipo de cartão utilizado e a respetiva comissão do banco a ser cobrada. Esta informação é toda registada num ficheiro "excel" onde poderemos depois confirmar se as comissões que os bancos debitam estão corretas, assim como ter um histórico de todos os recebimentos recebidos desta forma. Esta informação é utilizada como fonte de informação para a realização das conciliações do caixa de cada Hotel, como histórico do volume de vendas recebidas por cada tipo de pagamento e análise das comissões cobradas pelos bancos.

**Procedimentos de Recursos Humanos (RH):** Durante a realização do estágio tive contacto com vários procedimentos e atividades característicos dos RH, como novas contratações, extinções de posto de trabalho e saídas por vontade do trabalhador. Tive oportunidade de poder atualizar os dados do cadastro de todos os colaboradores, assim como fazer o registo de novos. No cadastro de cada

---

<sup>12</sup> Terminal de Pagamento Automático

trabalhador deve constar a ficha individual com os dados fundamentais do trabalhador, uma cópia do cartão de cidadão, comprovativo de NIB, o enquadramento do IRS do trabalhador, assim como o contrato assinado, as fichas de aptidão médicas e quando aplicável, os resultados dos exames diagnóstico capacidade linguísticas realizados; ainda devem estar registados os duodécimos, as baixas médicas, entre outros documentos relevantes do trabalhador. Esta informação do cadastro do pessoal, está disponível em formato físico, sendo também igualmente possível a sua consulta acedendo à ficha do colaborador no ERP.

Ainda no domínio da gestão de RH, destacam-se atividades como acompanhamento no processamento de salários, onde, existem muitas particularidades decorrentes da área. Todos os colaboradores que trabalham nos hotéis estão abrangidos por contratos coletivos de trabalho (CCT) diferentes, e que desta forma diferenciam os processamentos de salários de cada colaborador. Chamando a atenção para algumas especificidades como, o horário de trabalho que é por turnos, o valor da remuneração mínima para cada função e consoante o CCT, valor de subsídio noturno e abono para falhas, pagamento de subsídio de línguas aos rececionistas, que em exame diagnóstico auferem uma classificação mínima estabelecida pela administração. Mensalmente é necessário o carregamento do horário de trabalho de todos os trabalhadores com horário variável no ERP<sup>13</sup>, assim como as faltas, férias ou outros acontecimentos para que o processamento de salário seja possível e justo. Este é atualizado sempre que se justificar, com as alterações sucedidas.

**Preenchimento dos inquéritos AHP e INE:** Os inquéritos AHP e do INE têm como objetivo prestar informações estatísticas nas áreas do turismo e da hotelaria. Ambos os inquéritos têm uma frequência de preenchimento mensal e são obrigatórios. O tipo de perguntas a responder relaciona-se com o número de quartos vendidos nesse mês, a receita, número de hóspedes e as suas nacionalidades e número de dormidas, sendo que o inquérito do INE questiona ainda sobre o número de funcionários em cada hotel assim como os custos com pessoal. Regra geral,

---

<sup>13</sup> Microsof Dynamics Navision

estive responsável pelo preenchimento destes inquéritos para todas as unidades hoteleiras.

Anualmente, é necessário preencher adicionalmente outro inquérito, aquando o término de um ano civil. Trata-se do módulo financeiro dos inquéritos AHP, em que, para cada hotel explorado, é necessário inserir dados como o número de dias em funcionamento, número de hóspedes, receita total, receita por tipo de negócio (alojamento, restauração e outros), gastos por departamento, número de funcionários, entre outros. Neste caso, fui responsável pelo preenchimento deste módulo para o ano de 2014, para os dois hotéis que estavam em funcionamento no ano de 2014, Torres Vedras e Faro.

**Resumo de ficheiros:** Mensalmente retira-se do “Protel”, programa utilizado nos hotéis para faturação e gestão de reservas dos clientes, alguns ficheiros em que consta toda a atividade do hotel ao longo do mês. Através desse programa, consegue-se exportar ficheiros que (depois de trabalhados) são um grande apoio na gestão e fonte de informações. Por norma, mensalmente são trabalhados os ficheiros correspondentes a:

- todos os documentos fiscais emitidos, isto é, a todas as faturas e notas de crédito emitidas nos hotéis e em que constam a data e número das mesmas, nome do cliente, e valor faturado;
- o ficheiro de recebimentos onde constam todas as formas de recebimento de os respetivos montantes, podendo estes ser recebidos por transferência bancária, cheque, cartão visa débito ou crédito, *mastercard* débito e crédito, maestro, *American Express*, em que em todas as formas são referidas com especialização de se tratar de cartão nacional ou estrangeiro; dinheiro ou mesmo ter ficado na conta corrente do cliente (venda a crédito). Neste ficheiro também constam a data das referidas operações assim como o nome do hóspede, número de fatura e o colaborador que efetuou o recebimento;
- por fim, o ficheiro onde constam todos os lançamentos, isto é, tem em pormenor os serviços faturados (podendo ser estes o alojamento, pequeno-almoço, bar, aluguer de salas, mini-bar, lavandaria e estacionamento. Também consta a data,



quantidades, valor, hóspede, utilizador que efetuou a faturação e taxas de iva. É a partir deste ficheiro e com as funcionalidades do “excel” que rapidamente podemos filtrar as faturas de um cliente, as quantidades vendidas de estacionamento ou quantas salas foram alugadas num mês, o volume de vendas faturadas num determinado período de tempo, por exemplo.

Todos estes ficheiros serviam muitas vezes de facilitador de informações, dada a rapidez no tratamento dos dados, auxiliavam nas realizações das conciliações do caixa e de bancos, desta forma, com rapidez, consultávamos o número de uma fatura e o correspondente hóspede assim como o serviço faturado, por exemplo.

**Acompanhamento das operações de auditoria:** Durante o período de realização do estágio, acompanhei por duas vezes distintas a permanência de Auditores Externos que estavam na empresa para a certificação legal de contas. A primeira ocorreu na primeira semana de Dezembro e a restante no final de Janeiro, onde pude acompanhar as suas ações e procedimentos, as informações pedidas (como faturas e contratos que já se encontrassem arquivados), assim como ajudar a facultar informações acerca do modo de funcionamento e das linhas orientadoras da atividade da Just Stay Hotels.

**Pagamento a fornecedores:** O processo para pagamento a fornecedores é de grande responsabilidade. Para proceder ao seu pagamento, é necessário verificar as condições para a sua efetivação, isto é, aferir se os produtos e/ou serviços a faturar foram entregues e/ou realizados, e conferir o seu montante nas respetivas faturas. Antes de efetuar o pagamento, é procedimento fazer um ficheiro onde constem todos os pagamentos a efetuar, os fornecedores a remunerar, o valor a liquidar e a descrição ou numeração das faturas a saldar. Este procedimento visa dar conhecimento dos pagamentos aos restantes administradores dos pagamentos realizados, assim como permitir a sua autorização. Durante a realização do estágio, pude auxiliar nas operações de pagamento aos fornecedores, verificando as faturas a pagar, o seu montante e validade, para posteriormente elaborar a folha de resumo dos pagamentos para posterior informação e autorização dos mesmos aos

administradores. A realização de pagamentos, regra geral, era corrente ocorrer, por norma, quinzenalmente.

A **elaboração do orçamento de tesouraria** é uma tarefa muito importante para a JSH. É neste documento que estão pensados, previstos e delineadas todas as operações e estratégias passíveis de previsão para o ano seguinte, neste caso, o ano de 2015. Esta atividade decorreu ao longo de diversas semanas devido à complexidade da mesma. No orçamento de tesouraria anual constavam, quando possível, os dados reais (custos e rendimentos) do ano de 2014 dos hotéis que eram detidos pela JSH assim como o orçamento para os hotéis que são previsíveis adquirir, tendo em consideração o mês da suposta entrada, custos decorrentes da atividade e proveitos gerados assim como todos os possíveis eventos decorrentes da estratégia a implementar pela empresa. Com todos os dados possíveis de prever e estimar contabilizaram-se todos os gastos, fazendo variar os custos variáveis, consoante o volume de vendas estimadas assim como os custos fixos, as vendas repartidas tratando-se de vendas por alojamento, restauração ou outras vendas diversas, e até mesmo estimar vendas por tipo de cliente (podendo tratar-se de individuais lazer ou negócios, grupos lazer ou negócios, entre outros).

A elaboração do orçamento é uma ferramenta de extrema importância, e é dele que maioritariamente se fazem comparações, análise de desvios e as análises de evolução dos indicadores de atividade, sendo considerado como uma meta para o alcance de objetivos.

Após a aprovação do orçamento de tesouraria por parte do conselho de administração, carregaram-se os dados no ERP. No entanto, alguns dos dados foram alvos de retificação de acordo com a sua segmentação, por exemplo, por tipo de clientes ou negócio estrutura, em que se procedeu a algumas das alterações referidas.

**Stocks e produtos:** Todas as encomendas devem ser registadas via ERP, tratando-se de encomendas de produtos para *stocks*, de consumíveis ou até de serviços. Os produtos para *stocks*, assim como todos os outros, têm de ser

devidamente abertos no ERP; aquando da criação de um novo produto tem de se inserir o preço unitário do mesmo, unidades de medida, unidades e quantidades de compra, quantidades mínimas de encomenda (se existir), múltiplos de encomenda, dimensão do negócio estrutura, fornecedor de compra, grupo contabilístico, IVA, entre outros. O procedimento interno da JSH determina que todos os serviços, encomendas de *stocks* ou outros produtos consumíveis sejam realizados pelo ERP, de modo a criar um maior controlo das encomendas e também, para que quando ocorrer a faturação desse mesmo serviço ou produto ter a certeza que os mesmos foram solicitados, realizados e/ou entregues. Desta forma, a realização de encomendas obedece a critérios onde é necessária a colocação do fornecedor a quem se destina, o código de localização (que é por onde se identifica onde irá ser realizado ou entregue) e, depois, no campo próprio colocar os produtos requeridos com os produtos já previamente disponíveis ou serviços, como um pedido de reparação de algum equipamento, por exemplo. Estas encomendas podem ter alguma limitação de aprovação por parte da administração consoante o valor das mesmas. Os produtos e/ou e serviços depois de entregues ou efetivados devem ser registados como recebidos, realizando a receção dos mesmos, para que, só seja aceite a respetiva fatura depois de concluído todo o processo da encomenda.

Durante a realização do estágio, competiu-me a abertura de vários produtos no ERP, principalmente de *stocks* e consumíveis. No entanto, após a abertura dos produtos, é regular existirem atualizações de preços, que podem mesmo variar à semana. Com a entrada de um novo produto ou de um novo hotel, é necessária a abertura de uma nova unidade de armazenamento para cada produto, isto é, criar no sistema o armazém de armazenamento do produto, por hotel (tarefas também realizadas por mim).

**Pequenas operações:** No decorrer do estágio curricular, tive oportunidade de realizar simples operações contabilísticas, como o registo de indicadores **classificados na classe 9**<sup>14</sup>, conta utilizada para inserir indicadores para pequenas análises, assim como informações para a realização de rácios e a liquidação da

---

<sup>14</sup> Classe 9: Utilizada pela contabilidade interna à empresa, usada para registar elementos da atividade da empresa.

conta de clientes quando estes já efetuaram o pagamento. O ERP foi sempre um dos principais instrumentos de trabalho, tanto para a extrair dados para posterior análises, como para inserir informações necessárias: análises às contas de clientes verificando a sua antiguidade, preços médios de produtos, rotação de produtos, atualização de preços de compra de *stocks*, criação de investimentos, alocação de bens a um investimento, alterações de localização, entre outras.

Era regular proceder a atividades operacionais inerentes à atividade geral, como o envio de correspondência, que podiam ser contratos, faturas, comprovativos e todo o tipo de documentação diversa; depósitos e levantamento de cheques bancários, preenchimento de documentos variados, requerimentos, alterações de registo automóvel.

**Análises de solvabilidade para concessão de crédito:** A JSH tem contrato com a “Informa D&B”, onde através da *internet* acede aos serviços, relacionados com a informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, que ajudam a fundamentar as decisões de negócios. O acesso a esta plataforma facilita o conhecimento sobre algumas informações internas das empresas, mas o mais relevante indicador para a administração da JSH é a informação de um indicador de risco das empresas comparando com um nível de *rating* (que é fornecido nos relatórios) a capacidade financeira da empresa e um limite de crédito recomendado, a evolução das vendas e respetivos resultados ao longo dos últimos anos. O acesso a estes relatórios apoia a gestão, visto focar-se em pontos de elevado interesse, onde a informação está concentrada e é de fácil leitura. Estas informações servem essencialmente para uma análise de solvabilidade dos clientes, em que estes mostrem interesse em estabelecer protocolos comerciais com os hotéis detidos pela JSH; estes protocolos comerciais são realizados, exclusivamente com empresas, e traduzem-se por tarifas mais reduzidas, assim como o prazo de pagamento mais alargado.

**Reporting de informações:** O *reporting* de informações é diferenciado consoante o tipo de informações e quem se refere. Existem informações que são

reportadas diariamente através de relatórios automáticos extraídos do “Protel<sup>15</sup>” onde constam informações mais relevantes como a taxa de ocupação diária, número de quartos ocupados e vendas, que são enviados para a administração. Existe outro *reporting* com periodicidade semanal, onde se agregam os dados semanais dos principais indicadores de atividade dos hotéis explorados, onde os dados reais são comparados com o orçamento, e quando possível, com os dados reais do ano anterior, para que se realcem as evoluções verificadas.

Estas informações reúnem gráficos para que a leitura dos mesmos seja mais apelativa e imediata. As informações são sempre trabalhadas de modo a separar os diversos indicadores com os diferentes hotéis, para que cada hotel se reveja como um elemento importante no total do grupo. Estes relatórios além de serem enviados para a administração, são enviados para os assistentes de direção e para os hotéis, para que todos os colaboradores tenham acesso às informações e análises efetuadas.

Os dados reportados semanalmente incluem o número de quartos vendidos, número de hóspedes, taxa de ocupação, preço médio por quarto vendido, e as receitas em vendas de alojamento, restauração e outras vendas diversas, dados detalhados sempre por hotel. Estes dados são relatados à semana do mês em questão assim como acumulado desde o início do ano, comparando sempre com o orçamento, e com os dados reais do homólogo. No relatório disponibilizado semanalmente constam também as reservas em carteira até ao final do mês e do mês seguinte ao da data de relato com comparação com o orçamento, assim como as vendas detalhadas por segmento de negócio. (Ver Anexo 1)

Após o fecho de cada mês, é realizado um *reporting* mensal, este apresentado com mais detalhe nas informações fornecidas. Este *reporting* inclui as principais demonstrações financeiras como a demonstração de resultados, demonstração de fluxos de caixa e balanço, assim como alguns detalhes de rubricas mais expressivas e com mais impacto, como é o caso dos detalhes com os custos com o pessoal, fornecimentos e serviços externos, comissões de vendas, detalhe de clientes e fornecedores, inventários, serviços de manutenção e CAPEX

---

<sup>15</sup> Software especializado para planeamento e gestão da atividade hoteleira, como plano de quartos para reservas, perfis de clientes e mapas de análise.

(investimentos), sempre divididos pelo código de localização (hotéis e sede). Algumas rubricas excepcionais que a administração tencione analisar, tendo em conta a sua materialidade são analisadas e inseridas nos *reporting*, visto que as necessidades diferenciadas das informações alterarem-se. Assim, com o evoluir do negócio, surgem novos indicadores de atividade e que podem ajudar no controlo dos gastos, como o caso de indicadores sobre consumo de energia, combustíveis e água; assim como indicadores estratégicos para a evolução do negócio, como a frequência das nacionalidades dos hóspedes, países com maiores taxas de crescimento de dormidas, entre outros.

Estes mapas são comparados também com os valores do orçamento, onde as principais variações/ desvios são comentados para justificar as respetivas diferenças. Todos os desvios face ao orçamentado são justificados, tendo em conta o seu grau de materialidade. Este *reporting* é divulgado e apresentado à administração da JSH.

**Contactos com fornecedores e parceiros:** No decorrer do estágio pude contactar com vários fornecedores e parceiros da JSH. Estive presente em algumas reuniões de apresentação de novos serviços, por exemplo, empresas de trabalho temporário, tive também oportunidade de pedir orçamento para alguns tipos de serviços e produtos, como empresas de avaliação de equipamento, contacto com diversas escolas de línguas para a possibilidade de realização dos exames diagnóstico de línguas, para os rececionistas dos hotéis para avaliação dos seus níveis nas línguas Inglês e Francês. Este contacto com os fornecedores é importante para que estes estejam enquadrados com a estratégia a praticar pela JSH e para que estes possam realizar o seu trabalho tendo os melhores conhecimentos com o que a empresa pretende.

**Visitas aos hotéis:** Por várias vezes realizam-se visitas aos hotéis de modo a acompanhar as operações. Além de ocorrerem acontecimentos diferentes e que necessitam de apoio, as visitas servem de acompanhamento e de um modo de proximidade. As visitas podem ter um carácter de acompanhamento, mas por

diversas vezes tem a intenção de resolver assuntos pendentes, como a verificação de faturas, conciliação de saldos de clientes, antiguidades de saldos de clientes, contagens de *stocks* de final de mês ou formação. A formação torna-se essencial no início de exploração de novos hotéis, principalmente aos assistentes de direção, para que estes saibam os procedimentos administrativos e financeiros a realizar. Por exemplo, dar conhecimento acerca do procedimento de encomendas, receções e consumo de produtos, assuntos relativos à faturação, controlo das limpezas dos quartos (*housekeeping*), entre outras.

**Participação no início de exploração do novo hotel em Guimarães:** A estratégia a ser seguida pela empresa é a aquisição de negócios hoteleiros, em que estes, em regra são adquiridos através de contratos de *trespasse* seguido de arrendamento, com uma duração média de 15+15 anos renováveis. O hotel situado em Guimarães não foi exceção. O processo de *trespasse* e arrendamento de hotéis é um processo demorado, visto tratar-se de negócios com grande volume financeiro assim como de um elevado grau de complexidade das operações. No entanto, seguida de uma fase de negociação bem-sucedida, a empresa subcontrata a realização de *Due Diligences* na área financeira, fiscal, legal e técnica para obter um maior conhecimento do Hotel nas referidas áreas. Posteriormente, é realizada a formalização dos contratos para desencadear o início de exploração.

O acompanhamento do início de exploração de um novo hotel é uma data importante, pois é o alcançar de mais um passo para o objetivo estratégico que a empresa se propôs. São necessários vários procedimentos na data, como mudar o programa de faturação do hotel, atualizar o remetente nas emissões das faturas, passar reservas efetuadas para datas posteriores para o programa novo, adaptar preços, comunicação a entidades como o INE a exploração do novo hotel. Para ser integrado como anexo do contrato de *trespasse*, foi efetuada uma contagem de todos os ativos existentes no hotel naquela data, como as existências no bar, mini-bar e respetivos armazéns. Anteriormente já tinha sido efetuada uma contagem dos ativos dos quartos e outros equipamentos classificados como investimentos.

Após o início de exploração é necessário preceder à alteração de alguns contratos, como os da água e eletricidade, cujos documentos são necessários recolher para fazer a alteração dos mesmos.

### 3.2. A importância da Informação para a JSH

Como para qualquer empresa, a Just Stay Hotels preza e tem necessidades de muita informação, tanto para as decisões operacionais, como para decisões financeiras ou de investimento. Como se trata de uma associada de uma Capital de Risco, a JSH tem uma obrigação para com a mesma, ao divulgar e fornecer todas as informações.

Em termos de divulgação de informações, a JSH além do relatório de contas anual, opta por *reporting* de informações mensal e semanal. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de participar nestes relatórios, fazendo a agregação das informações, realização e análise dos mapas e detalhes para o *reporting* final.

O *reporting* mensal apresenta as principais demonstrações financeiras, como demonstração de resultados, fluxos de caixa e balanço, estes comparados com o orçamento e período homólogo de atividade. As demonstrações de resultados são também apresentadas consoante a localização, isto é, apresentando uma DR por hotel e pela sede. Além destas, apresenta-se uma DR por atividade, com indicadores de atividade onde constam indicadores operacionais mais relevantes e que permitem analisar mais detalhadamente os custos fixos e variáveis, apresentando também a conta consolidada dos vários hotéis. Além destas informações, são apresentados vários detalhes de rubricas com relevante impacto na atividade, de modo a analisar melhor a evolução da atividade e os verificados desvios.

O *reporting* semanal evidencia os resultados operacionais semanais dos diferentes hotéis, comparando com o homólogo e orçamento. Este relatório demonstra os principais indicadores operacionais, como o número de quartos vendidos, número de hóspedes, preço médio e receitas. Outras das informações



mais relevantes como as vendas em carteira até ao final do mês em questão e o próximo mês são referidas, para conhecer a taxa de cumprimento do objetivo do orçamento, assim como os principais grupos de clientes. As informações necessárias eram retiradas do ERP e trabalhadas de forma a compilar a informação nos mapas já formatados para o efeito. ( ver anexo 1)

### 3.3. As decisões financeiras na JSH

No âmbito na sua atividade económica, o foco das decisões financeiras na Just Stay Hotels são as decisões de investimento para as unidades hoteleiras, assim como consequente financiamento, tanto no âmbito da sua aquisição, como para a sua remodelação / implementação da marca Stay Hotels, sendo estas decisões fundamentais para a concretização do objetivo da empresa.

E como em qualquer investimento, a decisão de investimento não pode ser tomada sem analisar as suas potencialidades, riscos, relevância e custos. Após a verificação de que um certo investimento se enquadra no modelo de negócio e na estratégia da empresa pelo Conselho de Administração, é necessário recorrer a mecanismos mais concretos para a avaliação da “decisão de investir”. A análise das demonstrações financeiras assim como outras informações relevantes sobre a sua situação operacional, financeira e contratual sobre as unidades hoteleiras são examinadas numa fase inicial; em que posteriormente, através dos serviços de consultoria solicitados, é requerida a realização de *due diligence* na área financeira, fiscal, técnica e legal. As *due diligence* nas diversas áreas, já enumeradas anteriormente, relevam-se como uma confirmação ou demonstração de informações relevantes do investimento a adquirir, em que demonstra os pontos materialmente relevantes, quer em termos de oportunidades quer de riscos, para o processo de tomada de decisão num investimento. Nestas *due diligence*, podem surgir pontos sensíveis e fulcrais, e que muitas das vezes podem originar salvaguardas ou cláusulas que constem no contrato de “compra” ou até mesmo causar o “abandono do investimento”. Neste ponto, tive oportunidade de conhecer em particular a *due diligence* realizada para o Hotel em Guimarães, onde foi efetuado uma análise dos pontos relevantes, como regimes contratuais e legais.

Após a fase de análise de todos os “pontos críticos” da *due diligence*, é iniciada a fase de negociação e redação do contrato de *trespasse* entre a JSH e o detentor da unidade hoteleira. Os pontos mais sensíveis, encontrados nas *due diligence* podem ser alvo de salvaguarda / garantia nos anexos ao contrato de *trespasse* de exploração, como o caso de possíveis contraordenações decorrentes antes da celebração do referido contrato.

Em relação às decisões de financiamento, as mesmas encontram-se já definidas pela administração da JSH. Pelo menos nesta fase mais inicial do projeto, a estratégia de financiamento das operações está já vinculada e (em princípio) aprovada pelo Conselho de Administração. Assim sendo, os principais investimentos, isto é, a “aquisição” das novas unidades hoteleiras é financiada por capital próprio, enquanto as operações como a implementação da marca têm sido recorrente o financiamento via financiamento bancário.

#### **4. Reflexão sobre o Contributo do Estágio**

Neste capítulo pretendo realizar uma reflexão e um balanço do estágio realizado na JSH. Para mim, posso descrever esta primeira experiência em dinâmica empresarial como muito enriquecedora, tanto para o futuro profissional, como pessoal.

A experiência foi a parte mais importante na realização do estágio pois, além de ser o primeiro contacto com o ambiente empresarial, é muito importante adquirir o conhecimento do funcionamento do dia-a-dia empresarial e que complementam os estudos académicos recebidos. Considero também que o meu estágio foi uma mais-valia para a empresa, uma vez que auxiliei na execução de várias tarefas, tanto na área financeira, como noutras, em que sempre me mostrei disponível e empenhada em todas as situações.

Em termos de perspetiva de evolução da empresa, como partilhado com a mesma, reconheço que se trata de um projeto ambicioso e que, concluído o objetivo será reconhecido e de um grande valor. No entanto, admito muitas dificuldades no alcance de novas unidades hoteleiras, justificado pela complexidade dos termos negociais e contratuais. Deveriam ser estudadas outras metodologias como, por exemplo, outras metodologias de compra como a possibilidade efetiva de compra (em vez de contratos de trespasse), possibilidades de negócio de edifícios para reconstrução convertíveis em unidades hoteleiras, ou mesmo oportunidades que possam surgir em negócios penhorados até a expansão para os arquipélagos da Madeira e Açores, visto tratarem-se de locais com um grande crescimento turístico nos últimos anos e com tendência de crescimento, impulsionado pelos voos *low-cost*. Quando discutidas e apresentadas algumas destas ideias aos administradores da JSH, a reação foi positiva, e que algumas das considerações tecidas tinham ou estavam a ser avaliadas. Particularmente, a expansão para os arquipélagos portugueses não serão opção, para já, por decisão da Administração.

## **Conclusões:**

A realização deste relatório pretendeu descrever as atividades desenvolvidas em ambiente empresarial, ao longo de mais de sete meses, em que se profundaram as competências e conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Finanças Empresariais. O propósito geral do estágio foi perceber a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão, sendo que foi possível constatar essa mesma importância no dia-a-dia da empresa, em que as mais diversas decisões e análises eram trabalhadas a partir das informações fornecidas pela contabilidade.

No primeiro capítulo do relatório é introduzido o tema do relatório, realçando-se a importância das finanças na tomada de decisão com uma breve evolução histórica, onde posteriormente é referido o caso de vários autores que evidenciam a importância da contabilidade na tomada de decisão e no desempenho empresarial. Em termos de perceção dos fatores financeiros para o desempenho é unânime na literatura que devem incluir indicadores financeiros e não-financeiros, assim como as informações devem ser oportunas para a gestão operacional e a gestão multidimensional que a informação suporta. São destacadas as decisões financeiras pelos tipos de decisões de investimento e de financiamento. Procurou-se mostrar a adaptação e a importância que a contabilidade detém no ramo hoteleiro, através de estudos efetuados que medem o grau de utilização da contabilidade, assim como, ao longo do trabalho surge a referência ao USALI, enquadrado dentro do tema da importância dos ERP's.

O segundo capítulo pretende apresentar a entidade de acolhimento, fazendo uma breve apresentação da atividade empresarial e do foco do seu negócio. É descrita também uma análise do setor de atividade onde se insere a empresa, setor do Turismo.

Por fim, são descritas mais detalhadamente as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, onde foram tecidas algumas considerações finais acerca da importância da contabilidade para a Just Stay Hotels, S.A.

A realização do estágio traduziu-se numa oportunidade muito enriquecedora, em que ao longo de todo o período de estágio permitiu o contacto com o ambiente e dinâmica empresarial em que para além de poder aplicar os meus conhecimentos académicos, tive a possibilidade de adquirir novas competências, tanto profissionais como pessoais. Diariamente surgiam novos desafios e situações que temos de saber interpretar e dar a melhor resposta e tomada de decisão. Penso que a realização deste estágio foi fulcral para o processo de iniciação de um novo ciclo em novos desafios profissionais.

## Referências Bibliográficas

- Almeida (2002). A auditoria legal na União Europeia: enquadramento, debate actual e perspectivas futuras. *Revista Contabilidade & Finanças*, vol.13, nr.28.
- Alves (Maio - Agosto de 2003). Utilidade da informação financeira na tomada de decisão: a perceção de gestores de PMEs de Luanda e de Lisboa. *Revista de contabilidade e controladoria*, pp. 107 - 133.
- Alves & Antunes. (Junho de 2010). A implementação das normas nacionais de relato financeiro na Europa - uma análise dos casos Polaco e Português. *2º Congresso Transatlântico: "Accounting, Management Control, Audit and Cost, ISSN 1646-6896*. França.
- Arsénio (2012). Contabilidade de Gestão em Portugal: Estudo empírico nas Empresas Cotadas na Bolsa Portuguesa. *ISCTE Business School, Dissertação de Mestrado*.
- Barros & Nossa. (Maio / Agosto de 1998). Decisões Financeiras e Impactos Tempo-Conjunturais. São Paulo, FIPECAFI, Dissertação de Mestrado.
- Bastos, Nakamura, David & Rotta. (Julho-Setembro de 2009). A Relação entre o Retorno das ações e as métricas de Desempenho: evidências empíricas para as Companhias Abertas no Brasil. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, vol. 16, nr. 3, pp. 65-79.
- Beuren & Rengel. (Dezembro de 2012). *Uso dos atributos da Contabilidade Gerencial Propostos por Moores e Yuen*. Obtido de RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios.
- Borges, Rodrigues & Morgado. (2007). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*. Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Budiarto & Prabowo. (2005). Accounting information systems alignment and SMEs performance: A literature review. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, vol.IV, pp. 58-70.
- Caetano (2013). *Capital de Risco*. Edições Almedina.
- Caglio (2003). Enterprise Resource Planning Systems and Accountants: Towards Hybridization European Accounting Review. *European Accounting Review*, pp. 123-153.
- Caiado (1986). *Contabilidade Analítica: um Instrumento para a Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.

- Camargo (2011). Incerteza e restrição financeira nas decisões de investimento das firmas brasileiras. *Universidade de São Paulo. Dissertação doutoramento.*
- Carvalho (Setembro de 2009). O “Uniform System of Accounts for the Lodging Industries - Case Study Hotel Baía. *ISCTE. Dissertação de Mestrado.*
- Carvalho (2012). *Qualidade das informações contábeis, restrição financeira e decisões de investimento: Evidências para a América Latina.* São Paulo.
- Chen. (2005). Earnings quality and the sensitivity of capital investment to accounting information. *University of Science and Tecnology.* Hong Kong.
- Chen, Hope, Li & Wang. (2010). Financial Reporting Quality and Investment Efficiency of Private Firms in Emerging Markets.
- Costa & Alves. (2013). *Contabilidade Financeira* (8ª Edição). Rei dos livros.
- Duarte (2006). Capital de Risco – Análise da Indústria em Portugal. ISCTE, Dissertação de Mestrado.
- Faria, Trigueiros & Ferreira. (2012). Práticas de Custeio e Controlo de Gestão no Sector Hoteleiro do Algarve. *Tourism & Management Studies, nr 8.*
- Ferreira & Lopes. (2005). Indicadores Contábeis X EVA: Um estudo Setorial. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. vol. 5.*
- Figueiredo (1995). Contabilidade e a gestão Empresarial - A Controladoria. *Artigo Publicado da Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV.*
- Freire (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal.* Lisboa: Editorial Verbo.
- Frezzati (2005). Management accounting profile of firms located in Brazil: a feield study. *Revista de Administração Contemporânea ,nr 9,* pp. 95-109.
- Gasparetto (Julho - Dezembro de 2004). O papel da contabilidade no provimento de informações para a avaliação do desempenho empresarial. *Revista Contemporânea em Contabilidade, nr.2,* pp. 109-122.
- Gomes (2011). *Avaliação de Projectos de Investimento: Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira.* Universidade de Coimbra, Dissertação de Mestrado.

- Gonzaga & Costa. (Maio/Agosto de 2009). A relação entre o conservadorismo contábil e os conflitos entre acionistas controladores e minoritários sobre as políticas de dividendos nas empresas brasileiras listadas na Bovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, pp. 95-109.
- Halíř (2011). Accounting System and Financial Performance Measurements. *European Financial and Accounting Journal*, vol. 6, pp. 38-65.
- Ismail & King. (2007). Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms. *Journal of Information Systems and Small Business*, pp. 1-20.
- Jorge (2010). *O USALI e a sua implementação numa unidade hoteleira*. IPL, Dissertação de Mestrado.
- Junior (Junho de 2002). *As novas finanças e a teoria comportamental no contexto da tomada de decisão sobre investimentos*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, Dissertação de Mestrado.
- Kaplan (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*.
- Kayo & Famá. (1997). Teoria da agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. *Caderno de pesquisas em administração*, nr. 2, pp. 1-8.
- Kihn. (2005). Comparing Performance Measurement Approaches in Accounting research.
- Krauter & Famá. (2005). Um estudo sobre a evolução da função financeira da empresa. *SEMEAD. VIII–Seminário em administração FEA-USP*. São Paulo.
- Lopes (2002). Implementação de um sistema ERP numa PME: Estudo de Caso. Universidade de Aveiro, Dissertação de Mestrado.
- Lopes, Cerqueira & Brandão. (2012). The financial Reporting quality effects on European firm Performance.
- Marques (2013). *O Sistema Uniforme de Contas para a Indústria Hoteleira*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Dissertação de Mestrado.
- Matos (2011). *A Adopção do Sistema de Normalização Contabilística e o seu impacto nas demonstrações financeiras*. ISCAP, Dissertação de Mestrado.



- Meira, Wanderley & Miranda. (2005). A importância da Contabilidade para a avaliação de performance no Supply Chain Management. *IX Congresso Internacional de Custos*. Florianópolis.
- Müller (2002). Contabilidade Empresarial. In *Colecção Gestão Empresarial*.
- Muller (2003). Modelo de Gestão Integrando Planejamento estratégico, Sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*.
- Nabais & Nabais. (2011). *Prática Financeira II - Gestão Financeira* (4ª edição). Lidel.
- Neto (Julho/ Dezembro de 1997). A dinâmica das decisões financeiras. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI.
- Oliveira (Outubro-Dezembro de 1989). Derecho de Contabilidad: Finalidad y Fidelidad de las Cuentas Anuales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, pp. 903-913.
- Oliveira, Muller & Nakamura. (2000). A Utilização das informações geradas pelo Sistema de Informação Contábil como Subsídio aos processos administrativos das Pequenas Empresas. *Revista FAE*, nr. 3, pp. 1-12.
- Pereira(2009). A Importância da Contabilidade no Desempenho. Universidade de Aveiro, Dissertação de Mestrado.
- Perez & Famá. (2003). Avaliação de Empresas e Apuração de Haveres em Processos Judiciais: uma análise segundo a Teoria de Finanças. *Seminário em Administração*, nr. 6.
- Perneta. (Maio de 2009). *Capital de risco em portugal - gestão do risco*. ISCTE, Dissertação de Mestrado.
- Perobelli & Famá. (2003). Fatores determinantes da estrutura de capital para empresas latino-americanas. *Revista de Administração Contemporânea*, vol7, nr.1, pp. 09-35.
- Pinheiro & Lopes. (2012). A qualidade da informação contabilística antes e após a adoção das normas internacionais de contabilidade: o caso português.
- Pinto (1997). Capital de Risco: Uma Alternativa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica – O Caso do Contec. *Revista do BNDES* 7.

- Pires & Alves. (2011). Incerteza da envolvente e relevância da informação financeira e não financeira na tomada de decisão: um estudo empirico. *XIII Accounting and Auditing Congress "A Change In Management – ACIM"*. Porto.
- Porporato (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración nr.60* , pp. 511–534.
- Portella (janeiro/junho de 2000). Lucro Residual e contabilidade: Instrumental de Análise Financeira e Mensuração de Performance. *Caderno de Estudos*.
- Porton & Longaray. (15 de Março de 2007). Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisoriais. *Revista Angrad, vol.7*, pp. 89 - 110.
- Rangel (2008). Aplicação do EVA® na análise de desempenho: Estudo de Caso. *Universidade de Aveiro, Dissertação de Mestrado*.
- Riccio (2001). Efeitos da Tecnologia de Informação na Contabilidade. São Paulo.
- Rocha, Pereira, Bezerra & Nascimento. (2012). Análise da produção científica sobre a teoria da agência e assimetria da informação. *REGE, Revista de Gestão nr.19*.
- Rodrigues (2009). *Software de ERP e SCM nas PMEs Portuguesas: O caso Microsoft Dynamics Nav*. ISCTE Bussiness School, Dissertação de Mestrado.
- Rodrigues (2010). *Sistema de Normalização Contabilística - Explicado*. Porto Editora.
- Sallaberry (2009). Implementação de um sistema de ERP numa empresa construtora: impactos no processo de aquisição de materias.
- Santos, Gomes, Arroiteia & Almeida. (2014). The Perception of management Accounting in the Portuguese Lodging Industry. *Global Business and Technology Association*.
- Serrasqueiro (2004). A informação contabilística na tomada de decisão. *X congresso de Contabilidade*. Lisboa.
- Serrasqueiro (2009). A Divulgação da Informação sobre os Riscos Empresariais. *XIV encuentro AECA*. Coimbra.
- Silva (2000). *Técnicas de análises de investimentos: do VAL às opções reais*. Boletim de Ciências Económicas, vol XLIII.

Silva (2013). A Contabilidade na tomada de decisões económico-financeiras nas organizações privadas e públicas.

Soudani (2012). The Usefulness of an Accounting Information System for Effective Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, vol.4, nr.5.

Trigueiros (2004). Estudos I - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. In F. d. Algarve, *O Fundamento económico da contabilidade*. Serviços Gráficos da Universidade do Algarve.

Wischneski (2003). Gestão de custos e orçamentos por actividade: o caso de uma cooperativa do oeste do Panamá. *Universidade Federal de Santa Catarina, Dissertação de Mestrado*.

Zuriekat, Salameh & Alrawashdeh. (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, nr. 8.

Anexo:

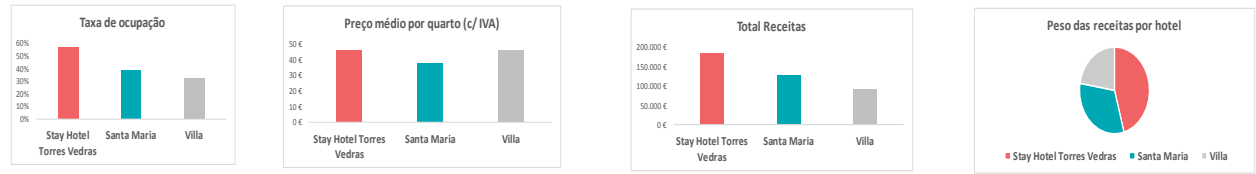
Ilustração 3: Exemplo de Reporting Semanal

14 Maio 2015 - dados mês

	Stay Hotel Torres Vedras					Hotel Santa Maria					Villa Hotel Guimarães					TOTAL				
	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.
Número de quartos disponíveis	658	658				836	840		840		658	658		658		2.152	2.156		2.156	
Número de quartos vendidos	475	418	13,7%		416	393	647	-39,2%	775	-49,3%	289	428	-32,5%	309	-6,6%	1.157	1.493	-22,5%	1.500	-22,9%
Número de hóspedes	728	555	31,1%		586	522	947	-44,9%	1.159	-55,0%	469	593	-20,9%	463	1,3%	1.719	2.095	-17,9%	2.208	-22,1%
Índice de Frequência	1,53	1,33	15,3%		1,41	1,33	1,46	-9,3%	1,50	-11,2%	1,62	1,38	17,2%	1,50	8,5%	1,49	1,40	5,9%	1,47	0,9%
Taxa de ocupação	72,2%	63,5%	8,7 p.p.		63,2%	47,0%	77,0%	-30,0 p.p.	92,2%	-45,2 p.p.	43,9%	65,1%	-21,1 p.p.	47,0%	-3,1 p.p.	53,8%	69,2%	-15,5 p.p.	69,6%	-15,8 p.p.
Preço médio por quarto (S/ IVA)	42,05	39,77	5,7%		38,90	40,94	45,26	-9,5%	40,60	0,8%	44,95	43,74	2,8%	54,88	-18,1%	42,40	43,29	-2,1%	43,07	-1,6%
Preço médio por quarto (C/ IVA)	44,57	42,16	5,7%		41,23	43,40	47,97	-9,5%	43,04	0,8%	47,65	46,36	2,8%	58,18	-18,1%	44,94	45,88	-2,1%	45,66	-1,6%
REVPAR	32,17	26,77	20,2%		26,07	20,40	36,94	-44,8%	39,68	-48,6%	20,93	30,16	-30,6%	27,35	-23,5%	24,16	31,77	-23,9%	31,76	-23,9%
Receita de alojamento	19.971,76	16.615,49	20,2%		16.181,42	16.090,38	29.269,69	-45,0%	31.445,17	-48,8%	12.990,57	18.725,05	-30,6%	16.978,09	-9,9%	49.052,71	64.610,23	-24,1%	64.604,68	-24,1%
Receita F&B	2.566,44	2.137,29	20,1%		2.927,64	2.370,29	4.570,12	-48,1%	4.859,51	-51,2%	1.820,53	1.845,36	-1,3%			6.757,26	8.552,76	-21,0%	7.787,15	-13,2%
Receita de Vendas diversas	526,83	337,80	56,0%		365,85	140,24	168,90	-17,0%	240,75	-41,7%	479,67	436,69	9,8%			1.146,74	943,40	21,6%	606,60	89,0%
Total de Receitas (S/ IVA)	23.065,03	19.090,58	20,8%		19.474,91	18.600,91	34.008,71	-45,3%	36.545,44	-49,1%	15.290,77	21.007,10	-27,2%	16.978,09	-9,9%	56.956,71	74.106,39	-23,1%	72.998,44	-22,0%
Total de Receitas (C/ IVA)	24.974,79	20.656,78	20,9%		21.203,30	20.143,75	36.854,87	-45,3%	39.605,21	-49,1%	16.599,25	22.655,47	-26,7%	17.996,77	-7,8%	61.717,79	80.167,12	-23,0%	78.805,28	-21,7%

14 Maio 2015 - acumulado ano

	Stay Hotel Torres Vedras					Hotel Santa Maria					Villa Hotel Guimarães					TOTAL				
	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.	Real	Budget	Var.	YoY	Var.
Número de quartos disponíveis	6.294	6.298			6.152	8.036	8.040		8.040		5.452	5.452		5.452		19.782	19.790		19.644	
Número de quartos vendidos	3.569	3.429	4,1%		3.185	3.093	4.624	-33,1%	5.456	-43,3%	1.758	2.879	-38,9%	2.253	-22,0%	8.420	10.932	-23,0%	10.893	-22,7%
Número de hóspedes	4.900	4.463	9,8%		4.330	4.263	6.390	-33,3%	7.983	-46,6%	2.757	3.965	-30,5%	3.390	-18,7%	11.920	14.819	-19,6%	15.703	-24,1%
Índice de Frequência	1,37	1,30	5,5%		1,36	1,38	1,38	-0,3%	1,46	-5,8%	1,57	1,38	13,9%	1,50	4,2%	1,42	1,36	4,4%	1,44	-1,8%
Taxa de ocupação	56,7%	54,4%	2,3 p.p.		51,8%	38,5%	57,5%	-19,0 p.p.	67,9%	-29,4 p.p.	32,2%	52,8%	-20,6 p.p.	41,3%	-9,1 p.p.	42,6%	55,2%	-12,7 p.p.	55,5%	-12,9 p.p.
Preço médio por quarto (S/ IVA)	43,24	38,78	11,5%		38,56	35,45	38,17	-7,1%	35,51	-0,2%	43,03	41,29	4,2%	54,35	-20,8%	40,34	39,18	2,9%	40,30	0,1%
Preço médio por quarto (C/ IVA)	45,84	41,11	11,5%		40,87	37,58	40,46	-7,1%	37,64	-0,2%	45,62	43,77	4,2%	57,61	-20,8%	42,76	41,53	2,9%	42,71	0,1%
REVPAR	25,99	22,38	16,1%		21,16	14,46	23,27	-37,8%	25,54	-43,4%	14,71	23,12	-36,4%	23,81	-38,2%	18,20	22,94	-20,7%	23,69	-23,2%
Receita de alojamento	154.331,54	132.969,93	16,1%		122.816,06	109.644,64	176.487,08	-37,9%	193.710,00	-43,4%	75.652,88	118.893,05	-36,4%	122.439,38	-26,4%	#####	428.350,05	-20,7%	#####	-22,6%
Receita F&B	19.960,02	17.703,67	12,7%		19.519,25	17.991,97	30.264,09	-40,6%	34.986,54	-48,6%	11.953,37	12.344,86	-3,2%			49.905,36	60.312,61	-17,3%	54.505,79	-8,4%
Receita de Vendas diversas	9.474,55	5.168,68	83,3%		4.739,51	1.174,93	1.453,50	-19,2%	1.354,29	-13,2%	2.558,38	2.937,00	-12,9%			13.207,86	9.559,19	38,2%	6.093,80	116,7%
Total (S/ IVA)	183.766,11	155.842,28	17,9%		147.074,82	128.811,54	208.204,67	-38,1%	230.050,84	-44,0%	90.164,63	134.174,91	-32,8%	122.439,38	-26,4%	#####	498.221,85	-19,2%	#####	-19,4%
Total de Receitas (C/ IVA)	199.795,95	169.081,12	18,2%		160.023,30	139.798,61	226.088,94	-38,2%	250.031,83	-44,1%	98.041,51	144.823,32	-32,3%	129.785,74	-24,5%	#####	539.993,37	-19,0%	#####	-18,9%



2.1 Vendas futuras em carteira vs orçamentado

	Maio 2015						Junho 2015		
	Real até 14 Maio	Em carteira até final do mês	Total estimado para o mês	Orçamento do mês	Varição para cumprimento do objetivo	Varição % cumprimento do objetivo	Em carteira total mês	Orçamento	% concretizada
Stay Hotel Torres Vedras									
Vendas (com IVA)	24.975	13.984	38.959	45.740	6.781	15%	16.050	45.740	35%
Taxa ocupação	72,2%	35,3%	52,0%	63,5%		11,5 p.p.	26,8%	65,6%	
Quartos vendidos	475	282	757	925	168	18%	378	925	41%
Preço médio (com IVA)	44,57	49,59	46,37	42,16	-4,21	-10%	42,46	42,16	
Hotel Santa Maria									
Vendas (com IVA)	20.144	17.081	37.225	80.608	43.383	54%	27.847	80.608	35%
Taxa ocupação	47,0%	38,1%	42,0%	77,0%		34,9 p.p.	38,0%	79,6%	
Quartos vendidos	393	389	782	1.432	650	45%	684	1.432	48%
Preço médio (com IVA)	43,40	43,91	43,63	47,97	4,34	9%	40,71	47,97	
Hotel Villa									
Vendas (com IVA)	16.599	13.047	29.646	50.166	20.520	41%	11.775	50.166	23%
Taxa ocupação	43,9%	31,2%	36,9%	65,1%		28,1 p.p.	19,9%	67,2%	
Quartos vendidos	289	249	538	948	410	43%	280	948	30%
Preço médio (com IVA)	47,65	52,40	49,74	46,36	-3,38	-7%	42,06	46,36	
Total									
Vendas (com IVA)	61.718	44.112	105.830	176.513	70.684	40%	55.673	176.513	32%
Taxa ocupação	53,8%	35,1%	45,0%	69,2%		24,3 p.p.	29,0%	71,5%	-42,5 p.p.
Quartos vendidos	1.157	920	2.077	3.305	1.228	37%	1.342	3.305	41%
Preço médio (com IVA)	44,94	48,22	46,35	45,88	-0,47	-1%	41,50	45,88	

## Stay Hotel Torres Vedras

	14 Maio 2015 - dados mês									14 Maio 2015 - dados acumulados								
	Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)			Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)		
	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.
Individual Negócios																		
	227	265	-38	10.416	11.445	-1.029	41,51	39,54	1,96	2.027	2.355	-328	99.469	101.979	-2.510	41,12	38,75	2,37
Individual Lazer																		
	246	130	116	12.649	6.569	6.081	47,76	47,08	0,67	1.499	1.024	475	82.614	51.527	31.087	52,51	46,35	6,16
Grupos Negócios																		
	-	5	(5)	-	200	(200)	-	44,65	(44,65)	-	17	(17)	-	731	(731)	-	44,65	(44,65)
Grupos Lazer																		
	-	18	(18)	-	877	(877)	-	44,50	(44,50)	33	33	0	1.683	1.605	78	46,01	44,50	1,51
	<b>473</b>	<b>418</b>	<b>55</b>	<b>23.065</b>	<b>19.091</b>	<b>3.974</b>	<b>44,76</b>	<b>42,16</b>	<b>2,60</b>	<b>3.559</b>	<b>3.429</b>	<b>130</b>	<b>183.766</b>	<b>155.842</b>	<b>27.924</b>	<b>45,97</b>	<b>41,11</b>	<b>4,86</b>

## Hotel Santa Maria

	14 Maio 2015 - dados mês									14 Maio 2015 - dados acumulados								
	Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)			Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)		
	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.
Individual Negócios																		
	169	323	-154	6.608	14.934	-8.326	35,19	41,61	-6,41	1.605	2.827	-1.222	57.949	117.422	-59.473	31,96	37,07	-5,10
Individual Lazer																		
	178	315	-137	9.867	18.246	-8.379	51,05	54,62	-3,57	1.211	1.403	-192	58.339	71.803	-13.464	44,43	47,97	-3,54
Grupos Negócios																		
	25	-	25	1.041	-	1.041	41,25	-	41,25	85	160	-75	3.439	7.370	-3.930	40,05	41,93	-1,87
Grupos Lazer																		
	20	9	11	1.085	829	256	49,50	44,00	5,50	197	234	-37	9.085	11.610	-2.525	39,17	35,44	3,73
	<b>392</b>	<b>647</b>	<b>-255</b>	<b>18.601</b>	<b>34.009</b>	<b>-15.408</b>	<b>43,51</b>	<b>47,97</b>	<b>-4,47</b>	<b>3.098</b>	<b>4.624</b>	<b>-1.526</b>	<b>128.812</b>	<b>208.205</b>	<b>-79.393</b>	<b>37,52</b>	<b>40,46</b>	<b>-2,94</b>

## Hotel Villa

	14 Maio 2015 - dados mês									14 Maio 2015 - dados acumulados								
	Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)			Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)		
	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.
Individual Negócios																		
	106	247	-141	5.602	11.968	-6.366	46,15	45,84	0,31	828	1.659	-831	38.499	76.448	-37.949	40,86	43,29	-2,42
Individual Lazer																		
	174	171	3	9.266	8.568	698	49,10	47,29	1,81	947	1.152	-205	49.322	54.766	-5.443	47,05	44,63	2,42
Grupos Negócios																		
	-	3	-3	-	140	-140	0,00	43,42	-43,42	27	20	7	1.382	832	551	39,76	40,95	-1,19
Grupos Lazer																		
	9	7	2	422	331	92	37	43,43	-6,32	20	49	-29	962	2.130	-1.169	36,50	41,01	-4,51
	<b>289</b>	<b>428</b>	<b>-139</b>	<b>15.291</b>	<b>21.007</b>	<b>-5.716</b>	<b>47,65</b>	<b>46,36</b>	<b>1,29</b>	<b>1.822</b>	<b>2.879</b>	<b>-1.057</b>	<b>90.165</b>	<b>134.175</b>	<b>-44.010</b>	<b>44,01</b>	<b>43,77</b>	<b>0,25</b>

## Total

	14 Maio 2015 - dados mês									14 Maio 2015 - dados acumulados								
	Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)			Nº quartos			Vendas totais (sem IVA)			Preço médio de alojamento (c/IVA)		
	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.	Real	Budget	Var.
Individual Negócios																		
	502	835	-333	22.626	38.348	-15.721	40,36	42,20	-1,84	4.460	6.841	-2.381	195.916	295.849	-99.933	37,78	39,16	-1,38
Individual Lazer																		
	598	616	-18	31.782	33.382	-1.600	49,13	50,99	-1,86	3.657	3.579	78	190.275	178.096	12.179	48,42	46,43	1,99
Grupos Negócios																		
	25	8	17	1.041	340	701	41,25	44,14	-2,89	112	196	-84	4.821	8.932	-4.111	39,98	42,06	-2,07
Grupos Lazer																		
	29	34	-5	1.508	2.037	-529	45,65	44,14	1,51	250	316	-66	11.730	15.345	-3.615	39,86	37,25	2,61
	<b>1.154</b>	<b>1.493</b>	<b>-339</b>	<b>56.957</b>	<b>74.106</b>	<b>-17.150</b>	<b>45,06</b>	<b>45,88</b>	<b>-0,83</b>	<b>8.479</b>	<b>10.932</b>	<b>-2.453</b>	<b>402.742</b>	<b>498.222</b>	<b>-95.480</b>	<b>42,46</b>	<b>41,53</b>	<b>0,92</b>